

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Tanja Salakka

KESKUSTELEVA ESIMIESTYÖ

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2016

**OPINNÄYTETYÖ****Huhtikuu 2016****Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3, 80200 JOENSUU

013 260 600

Tekijä

Tanja Salakka

Nimeke

Keskusteleva esimiestyö

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keskustelevan esimiestyön tärkeimpiä osa-alueita sekä tutkia miten eri esimiehet kokevat työssään viestinnän, palautteen antamisen, kuuntelemisen, palaverit ja kehityskeskustelut. Tutkimus tehtiin puolistrukturoituna teema-haastatteluna ja pohjana haastattelussa käytettiin haastattelurunkoa. Opinnäytetyön tarkoitus on olla sen kirjoittajalle eräänlainen mentorointi ja oppimismatka keskustelevan esimiestyön perusteisiin.

Teoriaosuudessa keskitytään keskustelevan esimiestyön tärkeimpiin perusasioihin kuten viestintään, kuuntelemiseen, palautteen antamiseen ja kehityskeskusteluihin. Teoriaosuuden tarkoitus on tuoda tutuksi lukijalle keskustelevan esimiestyön tärkeimpiä perusasioita ja auttaa lisäämään tietoa esimiestyötä aloittaville henkilöille ja jo esimiestyötä tekeville henkilöille.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tärkeintä on luottamus ja viestintä. Lähes kaikki haastateltavat sanoivat, että kasvokkain tapahtuva viestintä on parempi kuin kirjallinen viestintä ja ilman luottamusta ei voi olla esimiehenä.. Kehityskeskustelut ovat myös tärkeitä. Kehityskeskustelut ovat hyvä johtamisen apuväline, mutta niitä tulisi uudistaa. Vaikeimmiksi asioiksi koettiin palautteen antaminen ja kuunteleminen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän tulisi antaa enemmän palautetta työntekijöilleen.

Kieli

suomi

Sivuja: 55

Liitteet: 1

Liitesivumäärä: 2

Asiasanat

Esimiestyö, keskusteleva esimiestyö, viestintä, dialogi

Author(s)

Tanja Salakka

Title

Conversational Leadership

Abstract

The purpose of this study was to examine the most important aspects of conversational leadership and to explore how different managers perceive communication, feedback, listening, meetings and performance appraisals at their work. The study was using semi structured theme interview based on a framework of open-ended questions. The purpose of this thesis was to be a learning journey to the author.

The theoretical part focuses on communication, listening, feedback and performance appraisals. The purpose of the theoretical part is to raise awareness of the work of supervisory work among the persons at the different stages of their leadership career.

All interviewees thought that the most important factors are trust and communication. Almost all interviewees considered that face-to-face communication to be better than written communication. They also commented that without trust it is not possible to be a leadership. Performance appraisals were also regarded important. Performance appraisals are a good leadership tool but they should be renewed. The most difficult leadership responsibilities were listening and giving feedback. Some of the interviewees were of the opinion that they should give more feedback to their employees.

Language

Finnish

Pages 55

Appendices 1

Pages of Appendices 2

Keywords

conversational leadership, communication, dialogue, supervising

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Keskusteleva esimiestyö	6
2.1	Tunteet ja avoimuus	8
2.2	Luottamus	8
3	Vuorovaikutus	12
4	Dialogi	13
5	Viestintä	16
6	Kehityskeskustelut	19
6.1	Kehityskeskustelut johtamisen apuna	20
6.2	Keskustelulajit	20
6.3	Kehityskeskustelujen vaiheet	22
6.3.1	Valmistautuminen	23
6.3.2	Keskustelu	24
6.3.3	Jälkihoito	27
6.4	Kehityskeskustelujen hyödyt	28
7	Palaverit	28
8	Palaute	29
8.1	Myönteinen palaute	31
8.2	Rakentava palaute	32
8.3	Ns. hampurilaismalli vai ei?	33
8.4	Palautteen vastaanottaminen	34
9	Tutkimus	35
10	Haastattelujen tulokset	37
10.1	Viestinnän merkitys esimiestyössä	38
10.2	Luottamuksen merkitys esimiestyössä	40
10.3	Kuuntelemisen merkitys esimiestyössä	41
10.4	Kehityskeskustelujen merkitys esimiestyössä	42
10.5	Palavereiden merkitys esimiestyössä	44
10.6	Palautteen merkitys esimiestyössä	45
11	Johtopäätökset	47
12	Kehityskohteeni keskusteleavassa esimiestyössä	49
13	Lähdeluettelo	53

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1 Johdanto

”Johtaminen on ihmisten kanssa keskustelua ja uudenlaisten, uusia mahdollisuuksia avaavien tarinoiden yhteistä luomista” (Juuti & Vuorela 2002, 87-88).

Opinnäytetyön aiheena on keskusteleva esimiestyö. Keskusteleva esimiestyö aiheena alkoi kiinnostamaan minua, kun hakeuduin ensimmäiseen esimiestehtävääni. Ryhdyin pohtimaan, minkälainen on hyvä esimies ja ovatko minun ajatukset hyvästä esimiehestä oikeita. Ajatuksen opinnäytetyölleni keskusteleavasta esimiestyöstä antoi minulle työntekijä tutustumiskeskusteluissa. Hän kertoi minulle arvostavansa sitä, että esimies on läsnä ja, että esimiehellä on aikaa keskustella hänen kanssaan.

Keskustelevan esimiestyön peruskäsitteisiin kuuluvat viestintä, luottamus, kuunteleminen, kehityskeskustelut, palaverit ja palaute. Aiheena keskusteleva esimiestyö on laaja. Aiheeseen löytyy paljon teoriaa ja haasteena oli teorian rajaaminen oikeisiin alueisiin. Käsittelen tässä opinnäytetyössä keskustelevaa esimiestyötä peruskäsitteiden kautta. Esimiestyössä on tärkeää tietää, mitkä ovat perusasiat ja miten niiden pohjalta tulisi toimia. Jokainen tuo tietysti myös oman persoonansa peliin kirjatiedon lisäksi.

Opinnäytetyö on tarkoitettu minulle, kirjoittajalle, oppimismatkaksi ja mentoroinniksi kohti parempaa keskustelevaa esimiestyötä. Opinnäytetyö on tarkoitettu kaikille uusille esimiehille, jotka miettivät uutta rooliaan ja mitä kaikkea siihen kuuluu. Kaikista esimiehistä ei ole keskusteleviksi esimieheksi ja en väitäkään, että keskusteleva esimies olisi ainoa oikea tapa tehdä esimiestyötä. Uskon kuitenkin vahvasti, että keskusteleva ja läsnä oleva esimies vaikuttaa positiivisella tavalla työyhteisön työilmapiiriin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada hyvä peruskuva siitä, mitä kirjallisuudessa tarkoitetaan keskustelevalle esimiestyöllä, sekä hakea tätä kautta itselle perustietoa asiasta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli auttaa minua keskittymään eri peruskäsitteisiin myöhemmin päivittäisessä työssä. Opinnäytetyön tavoite oli olla mukana arjessa työpaikalla ja sen oli tarkoitus olla vahvasti hyödynnettävissä. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös se, että itse kehityn esimiehenä. Asettamani tavoitteet saavutin keräämällä hyvät lähteet sekä haastattelemalla jo esimiehenä toimineita henkilöitä.

Opinnäytetyössäni teoriaosuudessa käsitellään keskustelevan esimiestyön peruselementtejä kirjallisuuden pohjalta. Teoriaosuuden jälkeen esittelen opinnäytetyöni tutkimusosuuden. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kokeneimpien esimiesten ajatuksia keskustelevan esimiestyön peruskäsitteistä. Tiedonkeruumenetelmänä käytin laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen toteutin teemahaastattelulla. Haastattelin viittä jo pidemmän aikaa esimiehenä toiminutta henkilöä.

Opinnäytetyössäni käytän johtajasta termiä esimies. Työntekijästä haluan opinnäytetyössäni käyttää termiä työntekijä enkä alainen. Esimiehen tulee kunnioittaa työntekijää ja päinvastoin ja mielestäni nämä termit tukevat molemmin puolta kunnioittamista.

2 Keskusteleva esimiestyö

Yksi työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä on keskusteleva esimies. Keskusteleva johtamistapa luo työyhteisöön avoimuutta, luottamusta, keskinäistä avuliaisuutta sekä arvostusta. Keskeisimpiä apuvälineitä keskustelevaan esimiestyöhön ovat kehityskeskustelut ja palaverit. (Juuti & Vuorela 2002, 106-107, 113.) Esimiehen tulee kertoa tavoitteista, kuunnella, haastaa kysymyksillä ja ehdottaa ratkaisuja, motivoida, miksi ja miten onnistutaan, saada toimintaa, luoda standardeja ja tuloksia (Erämetsä 2009, 43). Keskustelevalle esimiestyöllä on tarkoitus kehittää työntekijöitä juuri sellaisiksi työntekijöiksi, mikä on heidän tavoitteensa työelämässä. Keskustelevan esimiehen tulee löytää jokaisesta työntekijästä vah-

vuudet ja ymmärtää, että jokaista tulee kohdella yksilöllisesti. (Juuti & Vuorela 2002:103-104.)

Keskustelevan esimiestyön perusteita ovat mm. merkityksen luominen, yhteishengen luominen työpaikalle ja työyhteisöön, hyvien tulosten luominen, arvostaminen ja kuunteleminen. Keskustelevan esimiehen perusteisiin kuuluvat myös avoimen suhteen luominen esimiehen ja työntekijän välillä, työntekijöiden positiivisten ajatusten esille tuominen, huippuosaajien tunnistaminen sekä ymmärrys siitä, että jokaisella työntekijällä on roolinsa työyhteisössä ja kaikkien työpanosta tarvitaan. (Juuti & Vuorela 2002, 85-98.)

Juuti & Vuorelan (2002 104-106) mukaan keskustelevan esimies työn tärkeimmät ajatukset ovat seuraavat

1. Työntekijällä on voimavaroja ja vahvuuksia ja taitoja työn ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Esimiehen tehtäväksi jää saada voimavarat esille ja suunnata ne yksilön ja koko yhteisön yhteisiin pyrkimyksiin.
2. Esimiehen tulee luoda vuorovaikutukselliset puitteet keskusteluprosesseihin, joissa etsitään ratkaisuja ongelmatilanteisiin ja keinoja parempaan tulevaisuuteen. ”Esimies voi rakentaa luottamusta ja avoimuutta työyhteisöön arvostamalla ihmisiä ja kuuntelemalla sekä kuulemalla heitä.”
3. Johtaminen on vuorovaikutusta muiden kanssa. Johtamisen tarkoituksena on luoda merkityksiä puheen ja viestinnän avulla.
4. Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus on kunnioittamista.
5. ”Esimies kiinnittää huomionsa voimavaroihin ja mahdollisuuksiin ja ylläpitää uskoa muutokseen.” Tulevaisuus luodaan yhteisesti ja sitä tulee tarkastella mahdollisuutena ja toivona sisältävänä.
6. ”Johtaminen on yhteisten merkitysten etsimistä, synnyttämistä ja käyttämistä. Yhteiset merkitykset syntyvät vain keskustelujen tuloksena.”
7. ”Työtä tekevien ihmisten asiantuntemus kohdistuu oman työn ja työskentelyprosessien hallintaan. Kukaan muu ei voi tietää työskentelyyn liittyviä seikkoja paremmin kuin kyseistä työtä tekevä henkilö itse. Esimies tuntee organisaation toiminnan laajemmin ja hänellä on asiantuntemusta vuorovaikutuksesta, sillä esimiehen työ on erilaisten ja ristikkäisten näkemysten yhteensovittamista kokouksissa ja muissa tilanteissa.”

8. ”Yhteiset unelmat ja yhdessä työskenteleminen niiden saavuttamiseksi antavat perustan mielekkäälle elämälle.”
9. Keskustelevaa esimiestyötä voidaan verrata yhteiseen tutkimusmatkaan, jossa esimies ja työntekijät yhdessä tutkivat työtä ja työyhteisöä.
10. ”Jokainen ihminen kykenee kantamaan vastuuta. Hän haluaa vastata sellaisiin haasteisiin, joihin hän on itse sitoutunut. Ulkoa käsin asetetut vaateet eivät useinkaan johda toiveisiin vastata niihin.”

2.1 Tunteet ja avoimuus

Tunteet liittyvät keskustelevaan esimiestyöhön. Esimies saattaa pitää tarkoituksella välimatkaa työntekijöihinsä, koska pelkää menettävänsä auktoriteettinsa, jos sallii työntekijät liian lähelle itseään. Kuitenkin hyvä henkilökohtainen hyvinvointi on hyväksi koko työyhteisön työilmapiirille. Kun tunteille voidaan antaa tilaa, alkaa syntyä hyvä vuoropuhelu. (Hageman 1991, 114-115.)

Avoimuus on sitä, että asioita kerrotaan oma-aloitteisesti, salailematta tai tietoa kätkemättä. Luottamuksen rakentamiseen suoruus ja avoimuus ovat tärkeimpiä asioita. Näin työyhteisöstä tulee tehokas, vastuullinen ja ratkaisunhakuinen. (Erämetsä 2009, 44.) Avoimuus, joka on avoin arkisille työpaikan tapahtumille, on mahdollista vain, jos esimies on valmis avautumaan ja olemaan käytettävissä sekä luopumaan siitä ajatuksesta, että yksi auktoriteetin peruspilareista on etäisyys työntekijöihin. Arkisella avoimuudella henkilöstö saadaan samaistumaan yrityksen tavoitteeseen. Avoimuus on myös kiistanalaisten kysymysten esittämistä, niistä keskustelemista ja erimieltä olemisen sallimista ja tunteiden näyttämistä. Avoimuus ei kuitenkaan ole naiiviutta ja perhehuolten kertomista työkavereille. Jokaisen tulee itse päättää mitä, haluaa kertoa muille työntekijöille. (Hageman 1991, 115, 117.)

2.2 Luottamus

Luottamus on tunne, joka perustuu käsitykseen toisen henkilön luotettavuudesta. Luottamussuhde rakentuu vähitellen ja siinä vaikuttavat kaikki keskinäinen toiminta ja viestintä. Luottamusta rakenne-

taan myös toimimalla avoimesti virhetilanteissa. Keskustelu ja anteeksipyyntö on hyviä työkaluja myös esimiestyössä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 144.)

Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä on yksi keskeisimmistä asioista työhyvinvoinnin ja kannattavuuden kannalta. Luottamus rakentuu jokaisessa johtamistilanteessa. Luottamus on kivijalka ja siitä on hyötyä koko organisaatiolle. Luottamus on kahden kauppa, mutta esimiehen ponnistelu luottamuksen aikaan saamiseksi on tärkeää. Luotettavuutta pidetään henkilön ominaispiirteenä ja tähän vaikuttaa temperamentti sekä aikaisemmat kokemukset. (Kallionmaa & Kettunen 2010, 38-39.) Esimiehen ja työntekijän suhteen onnistumisen kannalta luottamus on tärkeää, koska nämä osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Suhde ei onnistu, jos luottamusta ei ole. Toista ei voida pakottaa luottamukseen, vaan se on vapaaehtoista. Yleensä luottamus kehittyy pikkuhiljaa ja sen voi kadottaa hetkessä. Kun työntekijä luottaa omaan esimieheensä, työntekijä on sitoutuneempi tavoitteisiin ja päätöksiin, motivoitunut ja halukas kehittämään itseään, työtään ja työyhteisöä. Tämän vuoksi luottamus on tärkeää. Mikäli luottamusta ei ole esimiehen ja työntekijän välillä, se näkyy niin, että kumpikaan ei kuuntele toisiaan, näkökulmia ei ymmärretä, eikä hyväksytä ja viestiä tulkitaan kriittisesti. (Kupias ym. 2011, 142, 147-148.)

Luottamuksen eri tasot työelämässä Kupias, Peltola & Saloranta (2011, 148-150) mukaan ovat

1. Tehtävään kohdistuva luottamus. Työntekijän tulee nähdä esimies pätevänä ja lähtökohtaisesti olettaa esimiehen osaamisen olevan riittävä.
2. Arvioiva tai laskelmoiva luottamus. Tällä luottamuksen tasolla luottamus on pinnallista ja se perustuu harkinnalle ja järkeilylle. Tällä tasolla punnitaan toista ja toisen tarkoituksia.
3. Kokemuksellinen luottamus. Tämä on taso johon pyritään ja josta puhutaan työelämässä. Kun tämä taso on saavutettu, työssä syntyy hyvää jälkeä. Kokemuksellinen luottamus on yhteistyössä havaittuun kokemukseen sekä järkeilyyn ja tietoihin perustuva luottamus. Tätä luottamusta vahvistavat toistuvat vuorovaikutustilanteet.
4. Samaistuva luottamus. Tämä on vaativin luottamuksen taso. Voidaan puhua, että osapuolet ovat kasvaneet yhteen. Tälle tasolle kuuluu vahva

kunnioitus, rehellisyys ja välittäminen. Tälle tasolle päästää harvoin työelämässä.

Luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä rakentavat säännölliset tapaamiset sekä keskinäinen vuorovaikutus. Mitä kauempana esimies on ja mitä harvemmin esimies keskustelee työntekijänsä kanssa, sitä huonompi yleensä luottamussuhde on tai se ei pääse rakentumaan lainkaan. Työsuhteen alkuaikoina luottamuksen rakentaminen on nopeampaa ja helpompaa. Yleisesti työntekijän on vaikeampi luottaa esimieheensä ja luottamuksen rakentaminen saattaa viedä pidemmän aikaa kuin päinvastoin. Luottamuksen rakentaminen on siis pitkäjänteistä, mutta se työ kannattaa tehdä. (Kallionmaa & Kettunen 2010, 41, 43-44.) Eri ihmisten kanssa luottamus rakennetaan ja vahvistetaan eri tavoin ja usein luottamus rakentuu eri tahdissa. Vahvalla luottamussuhteella on positiivisia vaikutuksia palautetilanteessa. (Kupias ym. 2011, 152, 154.)

Luottamus rakentuu rehellisyydelle, totuudelle, tiedottamiselle, valtuuttamiselle ja delegoinnille. Tämä tarkoittaa sitä, että huonot uutiset ja ikävät asiat ja päätökset on kerrottava rehellisesti työntekijällä. Esimiehen on oltava suoraselkäinen ja johdonmukainen. Esimiehen tulee pitää kiinni sopimuksista ja lupauksista. Luottamus saattaa hävitä ihan vain unohdukseenkin. Ylläpitääkseen ja rakentaakseen luottamusta esimiehen tulee pysyä totuudessa ja tiedottaa tilanteesta kuin tilanteesta. Kertomatta jättäminen luo epäluottamusta työntekijän ja esimiehen välille. Esimiehen täytyy uskaltaa valtuuttaa ja delegoida, koska tämä osoittaa hyvää ja vahvaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. Esimiehen on muistettava, ettei delegoi vain samoille työntekijöille vaan, että esimies delegoi laajasti työyhteisössä heidän osaamisensa mukaan. Luottamuksen rakentaminen on aina esimiehen vastuulla. (Kallionmaa & Kettunen 2010, 50-51, 55-57.)

Esimiehen esimerkki luottamuksessa on tärkeää ja sillä on iso merkitys ja vaikutus työntekijään. Esimerkillisyydellä on positiivinen vaikutus työntekijään. Esimies antaa esimerkkiä koko ajan käyttäytymisellään. Tilanteita on muodolliset tilaisuudet esimerkiksi palaverit ja ei-muodolliset tilanteet esimerkiksi käytäväkeskustelut. ”Esimerkin voimaa ja vaikutusta ei voi liikaa korostaa.” Alla olevan taulukon 1 mukaan, mitä vahvempi luottamus työntekijällä on esimieheen ja

organisaatioon sitä tyytyväisempi ja tuotteliaampi työntekijä on. Työntekijä, jolla on epäluottamusta, joko esimieheen tai organisaatioon ei viihdy työssään ja usein hakeutuu toiseen tehtävään organisaatiossa tai kokonaan toiseen organisaatioon. (Kallionmaa & Kettunen 2010, 109-110.)

Luottamuksen suhde ja määrä	Korkea luottamus organisaatioon	Neutraali tai matala luottamus organisaatioon	Epäluottamus organisaatioon
Korkea luottamus esimieheen	"Tämä on paras työpaikka. Esimies on todella hyvä ja olen ylpeä, että saan olla osa tätä työpaikkaa."	"Esimieheni on huippu ja työpaikkani on ok."	"Esimieheni on huippuhyvä, mutta muun organisaation takia etsin uutta työpaikkaa."
Neutraali tai matala luottamus esimieheen	"Tykkään työskennellä täällä ja esimies on melko hyvä."	"Asiat ovat täällä melko hyvin, mutta mikä minua täällä oikein pitää?"	"Esimieheni on keskiverto, mutta minun on silti löydettävä joku muu työpaikka."
Epäluottamus esimieheen	"Pidän työskentelemisestä tämän organisaation hyväksi, mutta en voi ymmärtää esimiestäni."	"Työpaikka sinänsä ei ole huono, mutta en voi sietää esimiestäni."	"Irtisanoudun niin pian kuin mahdollista. Täällä ei ole luottamusta lainkaan."

Taulukko 1. Luottamuksen suhde esimieheen ja organisaatioon (Kallionmaa & Kettunen 2010, 43).

3 Vuorovaikutus

Hämäläisen (2005, 130-152) mukaan 7 sääntöä hyvään vuorovaikutukseen ovat:

1. Kylvä myönteisyyttä
2. Välitä – älä valita
3. Ota opiksesi vaikeista vuorovaikutussuhteista
4. Älä luovuta takapakkeihin – aina voi tehdä jotakin
5. Puutu ongelmaan heti kun se ilmenee
6. Lopeta miellyttäminen
7. Muuta asennettasi – toista et voi muuttaa

Kommunikaation kolme tärkeintä asiaa ovat kerro, kysy ja kuuntele. Esimiestyö on vuorovaikutusta ja kuuntelua. (Erämetsä 2009, 41.) Ihmisten johtamisen perustaitona on vuorovaikutus, se on pohjana kaikelle muulle. Johtamisessa korostetaan liikaa tekemistä ja tyhjän puhumista tulisi välttää. Lupaukset täytyy pitää tai ei pidä luvata. Liiallinen tekojen korostaminen saattaa helposti unohtamaan sen, että johtamisen teot ovat enemmän sanoja. (Juuti & Vuorela 2002, 92.) Vuoropuhelulla saavutetaan hyvää tunnelmaa. Hyvä esimies kyselee ja juttelee muutkin kuulumiset ja näin osoittaa kiinnostusta työntekijöihinsä. Näin esimies osoittaa arvostusta ja alkaa olla motivoiva. Tärkeintä on olla oikeasti kiinnostunut toisesta ja löytää aito kiinnostus vuoropuhelussa. (Erämetsä 2009, 129, 43, 45.)

Kuunteleminen on yksi tärkeimpiä elementtejä keskusteleavassa ja arvostavassa esimiestyössä. Kun esimies kuuntelee työntekijää, hän viestittää tälle, että hänen ajatuksensa ja näkemyksensä ovat tärkeitä ja esimies arvostaa ja välittää työntekijästään sekä hyväksyy hänet. (Lundell 2008, 132.) Kuunteluun sitoutunut esimies on kiinnostunut työntekijästä keskustelukumppanina ja on keskittänyt koko huomionsa kuunneltavaan henkilöön. Kuunteluun sitoutunut esimies myös kuuntelee ensin ja vasta sitten esittää omia mielipiteitään. (Erämetsä 2009, 139.)

Erämetsän (2009, 141-143) mukaan kuuntelun seitsemän tasoa ovat:

1. Ei kuuntele. Eleistä, ilmeistä ja asennosta näkee sen, ettei toinen kuuntele tai ole läsnä.
2. On kuuntelevinaan Kuuntelee, mutta ei kuuntele, tunnistaa oikean kohdan missä kannattaa reagoida puhujaan.
3. Kuuntelee vain omista lähtökohdista käsin. Jos kuuntelija on eri mieltä tai asia on väärin, ilmaisee sen välittömästi ja tyrmää asian.
4. Kuuntelee keskeyttääkseen, impulsiivinen. Keskeyttää toisen puheen, koska kuuntelijalle herää oma asia niin vahvana, että se pitää heti kertoa ja keskeyttää.
5. Kuuntelee tarkkaan sanoja. Keskittyy siis vain kuuntelemaan sanoja, ei keskisty tempoon, ääneen, tunteisiin, eleisiin tai ilmeisiin.
6. Kuuntelee ja siksi tuijottaa/kuuntelee ja salaa sen. Kuuntelee ihmistä, ei pelkkiä sanoja, mutta ei osoita sitä esimerkiksi ei anna reflektiota, sanoja, nyökkäystä, hymyä tai eläytymistä puhujan suuntaan.
7. Kuuntelee ymmärtääkseen. Haluaa vilpittömästi kuulla ja ymmärtää. Kuuntelija kuuntelee aktiivisesti.

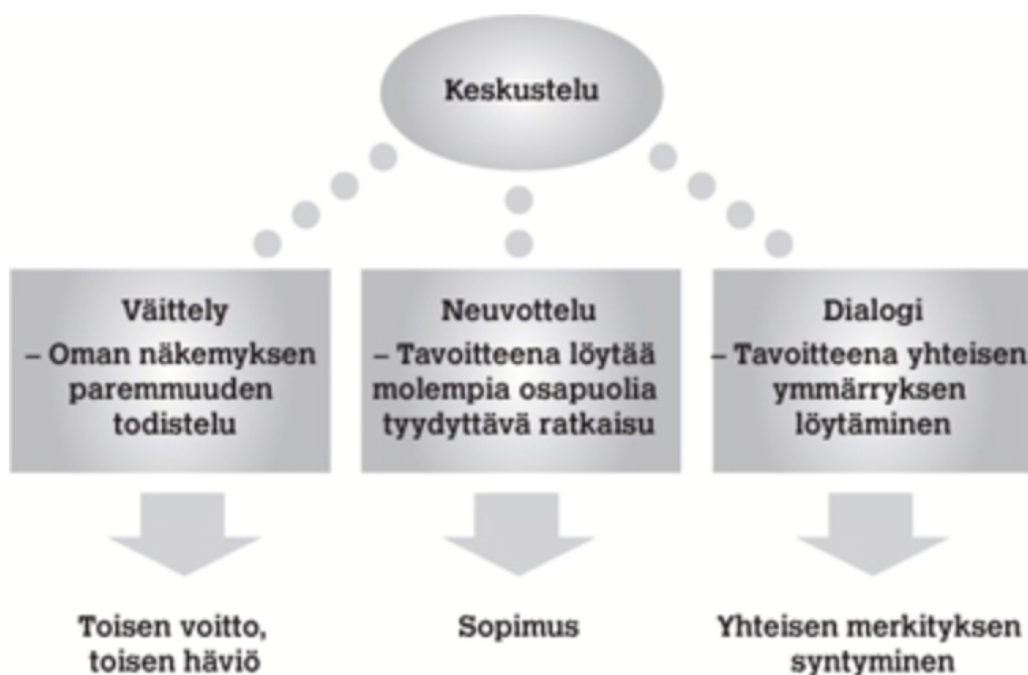
Aktiivinen kuuntelu lähtee asenteesta ja uskomuksesta, että puhuja on arvokas. Puhujalla on tärkeää ja kiinnostavaa sanottavaa ja kuuntelija on läsnä ja kuuntelee aktiivisesti. Aktiivinen kuuntelu on osaamista, mutta se ei ole tekniikka. Aktiiviseen kuunteluun liittyy kysyminen, reflektio sekä ymmärryksen varmistaminen. Avoin kysyminen auttaa ajattelemaan, se varmistaa ettei jäädä itse selvyyksien tasolle. Reflektio on reagointia, osoitusta kuuntelusta. Tulkinnan ja ymmärryksen varmistaminen säännöllisesti auttaa varmistamaan kuuntelijaa, että ymmärtää mistä on kysymys ja toinen tietää, että asia on tullut ymmärretyksi niin kuin hän on sen tarkoittanut. (Erämetsä 2009, 143-145.)

4 Dialogi

Yhteisen ymmärryksen ja uusien tapojen ajattelemiseen ja innovaatioihin, joita työelämä tarvitsee, tarvitaan dialogia. Aidon dialogin menestyminen on kiinni

osallistujista ja heidän keskinäisestä osallistumisesta, luottamuksesta, kunnioituksesta, hyväksynnästä, kiintymyksestä sekä kognitiivisen ymmärryksen tunteista. Dialogi vaatii mm. suvaitsevaisuutta, kärsivällisyyttä, avoimuutta, maltillisuutta ja kuuntelu halukkuutta. (Kupias ym. 2011, 128-129.) Dialogin tavoitteena on yhteisen ymmärryksen syntyminen ja eri näkökulmien esille tuominen. Dialogin taitoja ovat: aito kuuntelu, suora itse ilmaisu, keskusteluosapuolten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä pohtiminen. (Vesterinen 2006, 145-148.)

Dialogilla, vuoropuhelulla syntyy yhteinen ymmärrys, kuuntele, kysy, puhu (Erämetsä 2009, 129). Aitoon dialogiin perustuvassa vuorovaikutuksessa työntekijät tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi sekä heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja jokainen saa esittää perustelut omille näkemyksille. Tämä merkitsee ajatusten jakamista ja tutkimista. Asiat tulee pitää asiatasolla ja keskustelun huomion tulee kiinnittyä asiaan, perusteluihin ja näkemyksiin. Keskustelun huomion ei tule koskaan kiinnittyä henkilöön. (Lundell 2008, 132-133.) Dialogin tarkoitus ei ole todistella tai puolustella oman tai jonkun muun näkökantaa ja sen hyvyttä vaan tarkoitus on keskittyä löytämään työntekijöiden ja esimiesten yhteinen näkökanta ja yhteisymmärrys (Aarnikoivu 2013, 80). Tämä tarkoittaa, että ilmapiiri on turvallinen ajatusten ilmaisuun ilman, että pelkää tulla nolatuksi. Esimiehen tehtävänä on luoda työyhteisöön vuorovaikutuskulttuuri, joka kannustaa dialogiin. Vuorovaikutuskulttuurin on oltava arvostava ja tiedonjakamiseen kannustava kulttuuri. Mikäli vuorovaikutus on dialogin periaatteiden mukainen, se luo turvallista ja rakentavan keskustelun ilmapiiriä työyhteisöön, jossa kaikkia kunnioitetaan. Näin myös arat ja hiljaisemmatkin jäsenet uskaltavat rohkeasti keskusteluun. (Lundell 2008, 132-133.)



Kuvio 1. Keskustelun tasot ovat väittely, neuvottelu, dialogi (Aarnikoivu 2013, 80).

Kuvio1 kertoo keskustelun eri tasoista Aarnikoivun (2013, 80) mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa keskustelussa saattaa esiintyä väittely, jossa keskitytään omien näkemysten todisteluun. Kun keskustelukumppanit ymmärtävät toisiaan päästään neuvotteluvaiheeseen. Dialogi on korkein taso, jossa yhteinen ymmärrys löytyy. (Aarnikoivu 2013, 80.)

Keskustelua voidaan pitää dialogina, jos siinä toteutuvat seuraavat asiat:

- osallistuvat kyseenalaistavat myönteisessä hengessä sekä omia, että muiden ajatuksia ilman, että se tuntuu virheiden osoittelulta
- osallistujat kykenevät luopumaan ajatus- ja toimintamalleista silloin, kun parempi vaihtoehto on löydetty
- tietoa ja osaamista jaetaan auliisti osallistujien kesken
- pohdinnalle ja arvioinnille uhrataan aikaa
- reflektointi on tietoisista ja luonnollista ja ulottuu perusoletusten tasolle saakka. (Kupias ym. 2011, 132-133)

Dialogitaitoja ja arvostavan vuorovaikutuksen taitoja kannattaa harjoitella. Harjoittelussa kannattaa kiinnittää huomiota mm. seuraaviin asioihin kuten minä–

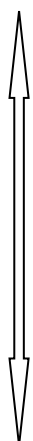
muodossa puhumiseen, avoimeen kuunteluun, puhumiseen koko ryhmälle, kuinka ollaan puhumatta toisen päälle ja kuinka annetaan aikaa keskustelun osapuolille reflektointiin esimerkiksi olemalla hiljaa sekä kuinka ollaan mahdollisimman avoimena tilanteessa ja kerrotaan kaikki mitä asiasta voidaan kertoa. (Kupias ym. 2011, 133)

5 Viestintä

Työyhteisöviestinnästä puhuttaessa voidaan puhua myös organisaatio viestinnästä. Viestinnällä on tarkoitus vaikuttaa työyhteisön tai yksittäisen työntekijän toimintaan. (Åberg 2006, 96.) Menestyvälle työyhteisölle on tyypillistä laaja ja hyvä viestintä. Tämä luo myös kehittyvän ja oppivan työyhteisön. (Kupias ym. 2011, 13.)

Viestintä voidaan jakaa suoraan viestintään ja välitettyyn viestintään. Suorassa viestinnässä tilanteessa ollaan kasvokkain ja välitetyssä viestinnässä osapuolten välissä on jokin viestin. Työyhteisö ei voi toimia ilman viestintää ja se on edellytys johtamiselle. Näin ollen viestintä ei ole vain tiedon siirtämistä prosessina ”pack and deliver”. Viestintää tulee ajatella tapahtumana, jolla on sanoma, kanava ja vastaanottaja. Viestinnän tehoa voidaan kuvata onnistuneeksi kun viestin saaja ottaa viestin vastaan ja reagoi siihen viestin antajan toivomalla tavalla. Työyhteisössä viestitään, koska se tukee työyhteisön toimintaa ja määrittelee työyhteisön. Viestintä lisää vuorovaikutusta ja se kiinnittää huomion työyhteisön ja yrityksen tärkeisiin asioihin. Yleisesti voidaan sanoa, että kun viestin vastaanottaja on ruvennut toimimaan viestin sanoman mukaan, on viestin lähettäjä onnistunut vaikuttamaan viestillään. Voidaankin sanoa, että mitä haastavimmasta viestinnän kohteesta on kysymys niin tarvitaan voimakkaampia viestinnän keinoja ja pitkäa aikaa, jotta haluttu vaikutus saadaan aikaan. (Åberg 2006, 12, 83, 96-97, 134-135.)

vaikea



arvojen ja kulttuurin muutos
 pysyväryhmän käyttäytymisen muutos
 pysyvä yksilön käyttäytymisen muutos
 ryhmähengen muutos
 ryhmän sitoutumisen muutos
 yksilön motivoituneisuuden ja sitoutumisen muutos
 yksilön asenteiden muutos
 yksilön tietojen muutos
 yksilön mielipiteiden muutos

helppo

Kuvio 2. Viestinnän kohteen aikajana (Åberg 2006, 139).

Kuviossa 2 on viestinnän kohteet aikajanalla. Kun viestinnän kohteet sijoitetaan janelle helpoimmasta vaikeimpaan, niin helpompaa on pyrkiä muuttamaan yhden mielipidettä ja tietoja, kuin vaikuttaa yksilön tai ryhmän asenteisiin tai arvoihin. (Åberg 2006, 135-136.)

Esimiesviestintä on työyhteisön johtamista. Esimiesviestinnässä tärkeimpiä asioita ovat tiedon tuottaminen ja sen välittäminen työyhteisössä, työnorganisointi ja sen valvonta. Lisäksi tärkeitä seikkoja esimiesviestinnässä ovat motivointi, kannustaminen ja vuorovaikutustilanteiden luominen. (Åberg 2006, 93.) Esimiehen viestintä tilanteita ovat mm. rekrytointi, työhöntulo, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, normaalit päivittäiset asiat ja palaverit (Juholin 2009, 162). Kommunikaatiosta huolehtiminen on esimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Sanallinen viestintä ei voi koskaan korvata yrityksen sisäistä internet sivuja tai sähköpostikommunikaatiota. Kommunikoivan esimiehen tulee päättää mistä viestiä, tilanne jossa viestitään, keiden tai kenen kanssa viestitään, miksi ja miten viestitään. Tärkeimpiä asioita mistä viestiä ovat tavoitteet ja niissä suoriutuminen, muut esimiehen odotukset, onnistumiset, kohdatut ongelmat ja niiden ratkaisut, perustehtävään liittyvät ajankohtaiset asiat, tiimin toimintaan liittyvät asiat ja kehitysideat. Esimies on vastuussa yhteisen ymmärryksen jakamisesta ja siitä, että työntekijät kuuntelevat. (Erämetsä 2009, 43, 44-45, 148.)

Esimies–työntekijä sisäisessä viestinnässä erityisen tärkeää on henkilökohtaiseen viestimiseen perustuvat kanavat. Varsinkin silloin, kun on kysymys omaa työtä tai omaa yksikköä koskevissa viesteissä. Lähiesimies on tärkeässä asemassa yksikön sisäisenä viestijänä. Yleisesti voidaan osoittaa, että ne työntekijät jotka ovat tyytyväisiä oman esimiehen viestintään, ovat myös tyytyväisiä työhönsä ja heidän työmotivaatio on parempi. Työntekijä on myös vastuussa viestin vastaanottamisesta. Työntekijän tulee oma-aloitteisesti olla aktiivinen yrityksen joukkoviestinnän suhteen ja löytää sieltä olennainen tieto työn tekemisen kannalta. (Åberg 2006, 110.) Ryhmän yhteishengen ja identiteetin parantuminen parantaa myös sisäisestä viestintää. Sisäinen viestintä on vuorovaikutteista ja hyvä tapa sitouttaa työntekijät. (Kesti 2013, 138, 140.) Esimieheltä odotetaan läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Jos viestintä ja vuorovaikutus epäonnistuu on usein kyse siitä, ettei esimies ole kuunnellut. (Juholin 2009, 162.) Viestinnän onnistumisen kannalta tärkeää on se, että lähettäjä muotoilee viestin niin, että sen vastaanottaja ymmärtää viestin. Viestin ymmärrystä lisäävä tekijä on vuorovaikutus. (Juholin 2009, 162.) Viestin lähettäjän tulee kiinnittää huomiota viestin ymmärrettävyyteen, kiinnostavuuteen ja esillepanoon, jotta vastaanottaja ymmärtää viestin kuten lähettäjä on sen halunnut. (Åberg 2006, 85-87.)

Åberg (2006, 111-112) löytää neljä sisäisen viestinnän haastetta. Ensimmäiseksi haasteeksi hän listaa tiedon liikkumisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietoa liikkuu liian vähän. Tietovarastot ja verkot ovat toinen haaste. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietokantoihin olisi päästävä käsiksi sekä esimiehen tulisi ottaa tiedotus vastuu tosissaan. Esimiehen tulee tiedottaa ylöspäin ja tietenkin alaspäin. Tämä esimiehen tiedotusvastuu on kolmas haaste. Neljäntenä haasteena on tietotorit ja ahaa-aukiot. Tietotoreilla ja ahaa-aukioilla tarkoitetaan tilaa työyhteisössä, jonne työntekijät voivat kokoontua esimerkiksi ideoimaan tai keskustelemaan työhön liittyvistä asioista. Erämetsän (2009, 148) mukaan 1/32–osa viestistä muuttuu todelliseksi. Esimiehen onkin hyvä tiedostaa, että kun kertoo asioista ensimmäisen kerran työntekijöille, vain puolet viestistä tulee kuulluksi. Tästä vain puolet ymmärretään. Tästä ymmärretystä uskotaan ja pidetään tärkeänä vain puolta ja, vain puolet tästä tärkeänä pidetystä muistetaan ja lopputuloksena muistetusta puolet saa aikaan toimintaa.

Esimiehen on hyvä muistaa, että hän viestii myös sanattomasti eli nonverbaalisesti. Sanattomasti voi viestiä eri tavoin. Näihin kuuluvat eleet, ilmeet, katseet, asennot, ryhti, ääni ja sen sävyt ja voimakkuudet. Esimiehen on hyvä muistaa, että sanaton ja sanallinen viestintä ovat yhteydessä toisiinsa ja, jos näiden välillä on ristiriitaa, niin sanaton viestintä on voimakkaampi. Tästä syystä esimiehen on hyvä tiedostaa omat sanattomat ja sanalliset viestinsä ja niiden aikaansaatavat reaktiot. Esimies voi vaikuttaa sanattomaan viestintään, mutta sen liiallinen pohtiminen ja ymmärtäminen ei ole tarpeen. Esimies voi huomioida sanattomassa viestinnässä ajan ja tilan käytön tavoitetta tukevaksi, olla rentona tilanteessa, pitää itsensä avoimena, harjoitella katsekontaktia mikäli se ei ole luontaista ja huomioida sen, että ääni paljastaa tunteet. (Kupias ym. 2011, 126 – 127.)

6 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelun määritelmä voi olla esimerkiksi seuraava:

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, josta on sovittu hyvissä ajoin ennakolta. Keskustelun tavoitteet on aina määriteltävä. Keskustelu pyritään toteuttamaan kaikille työntekijöille samalla systematiikalla, ja se pidetään määrääkoina tulokauden aikana. (Meretniemi 2012, 21.)

Kehityskeskustelu on tilaisuus avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun esimiehen ja työntekijän välillä. Tarkoitus on keskustella laajemmin ja syvemmin työskentelystä ja pohtia työntekijän tulevaisuutta, sekä tarkastella aikaisempien tavoitteita ja niissä suoriutumista. Kehityskeskustelulla ja sen avulla poistetaan työhön ja tehtäviin liittyvää tietämättömyyttä. Esimies ja työntekijä luo perusteen jokapäiväiseen kanssakäymiseen, työhön sitoutumiseen ja jatkuvaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. (Juuti & Vuorela 2002, 108.)

6.1 Kehityskeskustelut johtamisen apuna

Kehityskeskusteluja pidetään keskeisenä apuvälineenä osana keskustelevaa johtamistyyliä ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta keskusteleva esimies luo työyhteisöön avoimuutta, luottamusta, keskinäistä avunantoa ja arvostusta. Kehityskeskustelu toimii osana johtamista ja hyvin tehdyt kehityskeskustelut antavat esimiehelle hyvän pohjan johtamistyölle sekä työntekijälle oivan tilaisuuden saada tietoa omasta roolista. (Juuti & Vuorela 2002, 106-107.) Kehityskeskustelut tulisivat käydä määrämuotoisina ja vuosittain samaan aikaan, jotta se on tasapuolinen toiminnan arvioinnin ja toiminnan suunnittelun kannalta. Esimiehen tulee hahmottaa tulevaisuuden vaatimuksia ja suunnitella toimintaa. Kehityskeskustelut antavat hyödyn tälle. Keskustelut ovat hyvä tilaisuus saada tietoa osaston tehtävistä, vaatimuksista, työtehtävien jakautumisesta, potentiaaleista, piilosaamisesta, urasuunnitelmista ja koulutustarpeista. (Meretniemi 2012, 13, 16.)

6.2 Keskustelulajit

Juuti & Vuorelan (2002, 107) mukaan kehityskeskustelut ovat tulleet suomeen seitsemänkymmentäluvun mukana tuoman tavoitejohtamisen myötä. Kehityskeskusteluille löytyy useita nimityksiä, mm. tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu. Kuitenkin nykyisin puhutaan kehityskeskusteluista. Meretniemen (2012, 21) mukaan on muitakin keskusteluja kuin kehityskeskustelut ja keskusteluista käytetään erilaisia nimiä niiden asiasisältöjen mukaan.

Tavoitekeskustelu

Tavoitekeskustelussa käydään läpi yrityksen ja osaston tavoitteet. Tämä tieto olisi hyvä olla työntekijällä ennen itse keskustelua. Kun tämä on käyty lävitse sovitaan työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet seuraavalle vuodelle ja niiden asema kokonaisuus huomioon ottaen. Keskustelun lopuksi sovitaan seurannasta ja arvioinnista. (Meretniemi 2012, 22.)

Tulos- ja arviointikeskustelu

Tulos- ja arviointikeskustelu on keskustelu, jossa käydään läpi onnistuminen tai epäonnistuminen tavoite kerrallaan ja keskustellaan siitä, onko tavoite saavutettu. Mikäli tavoite on jäänyt saavuttamatta, käydään keskustelua miksi ja mikä on estänyt onnistumasta saavuttaa tavoite. (Meretniemi 2012, 22-23.)

Palkkakeskustelu

On erittäin tavallista, että palkkakeskustelu on erillinen keskustelu, koska palkkakeskustelujen sisältö poikkeaa muista keskusteluista. Palkkakeskusteluissa keskustellaan ja määritellään työntekijän palkka. Tänä päivänä on yleistä paikallinen sopiminen, jossa osa yleisestä palkankorotuksesta jaetaan paikallisesti työntekijälle pidettävässä palkkakeskustelussa. Tämän sopimistavan tavoite on, että palkka määräytyy työsuorituksen ja osaamisen mukaan. (Meretniemi 2012, 23-24.)

Suunnittelukeskustelu

Suunnittelukeskustelussa ja tavoitekeskustelussa on päällekkäisiä elementtejä ja ne tarkoittavat suunnilleen samaa asiaa. Suunnittelukeskustelussa sovitaan avaintulosalueet ja tarkastellaan aikaisemmat avaintulosalueet ja onko ne edelleen ajankohtaisia ja onko niihin tarve tehdä muutoksia. Suunnittelukeskustelulle on yleistä, että keskitytään enemmän parempaan laatuun kuin määrään. (Meretniemi 2012, 24.)

Ryhmän kehityskeskustelu

Ryhmäkehityskeskustelujen ei tulisi korvata kahdenkeskisiä keskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä. Ryhmäkeskustelut parantavat yleisen tiedon kulkua ja tätä kautta lisää työviihtyvyyttä. Ryhmän kehityskeskusteluissa tuodaan yhteen kaikkien tietämys ja kokemus työtehtävistä. Näin ryhmän ongelmat saadaan hahmotettua nopeasti ja ratkaistua myös. Ennen kaikkea ryhmän kehityskeskusteluissa huomio kiinnittyy ryhmän toimintaan ja sen jatkuvan parantami-

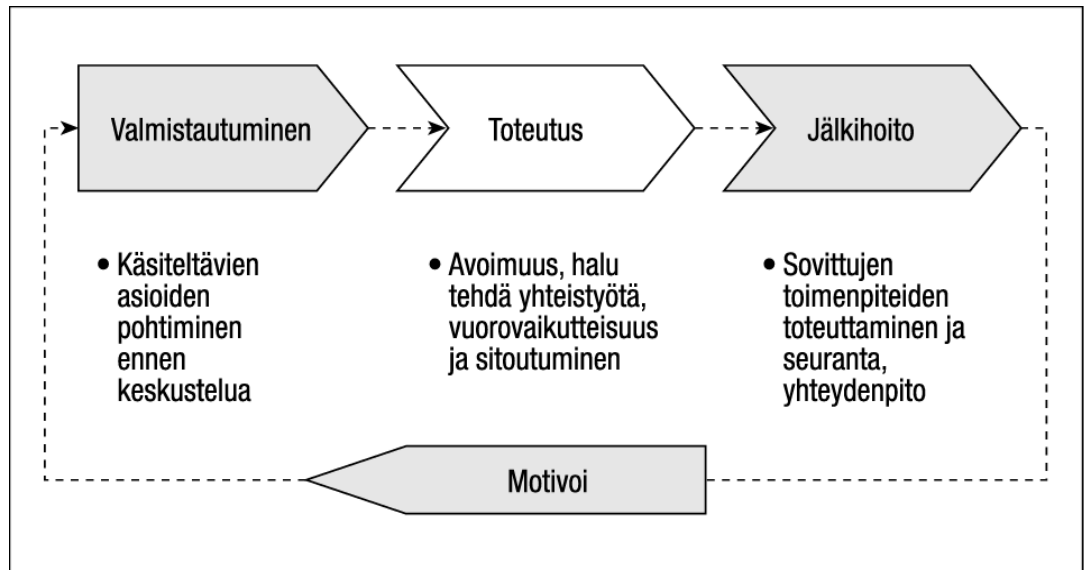
sen kohteisiin. Ryhmän kehityskeskusteluissa on tavanomaista käydä lävitse mm. edellisen jakson saavutetut tavoitteet, seuraavan jakson tavoitteet ja kuinka ne saavutetaan, ryhmän pelisääntöjä ja työnjakoa, sekä laatia kehittämissuunnitelma ja aikataulu. (Meretniemi 2012, 25-27.)

6.3 Kehityskeskustelujen vaiheet

Aarnikoivun (2010, 80-81) mukaan kehityskeskustelujen tulisi noudattaa aina tiettyä kaavaa, jotta se olisi verrattavissa aikaisempiin keskusteluihin. Sen vuoksi Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelun tulisi täyttää seuraavat kriteerit:

- alainen käy kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa (tietää, tuntee ja pystyy arvioimaan suoritusta)
- keskustelu toteutetaan säännöllisesti ja keskustelu on jatkumo
- keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna
- keskustelun linkittyminen ylimmän johdon työkaluksi: tietoa ylimmältä johdolta ja tietoa ylimmälle johdolle.
- keskusteluajankohta on sovittu ennakoon ja keskusteluun on valmistauduttu, lisäksi keskustelutilanne on ”rauhoitettu”
- keskustelu dokumentoidaan
- keskustelun sisältö muodostuu kolmesta osa-alueesta: tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen
- kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjessa (tarkistuspisteet).

Kehityskeskustelussa on kolme vaihetta, jotka jokainen tulee hoitaa hyvin, jotta keskustelun lopputulos on aidosti hyödyllinen sekä esimiehelle että työntekijälle. Kuvion 3 mukaan nämä vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. (Aarnikoivu 2010, 80.)



Kuvio 3. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2010, 80).

6.3.1 Valmistautuminen

Esimiehen tehtävä on sitouttaa työntekijät kehityskeskustelujen valmistautumiseen ja varmistaa, että työntekijät ymmärtävät sen tärkeyden. Esimiehen tehtävä on saada työntekijät näkemään, että kehityskeskustelu on työtehtävä ja siihen kuuluu huolellinen valmistautuminen. Kun molemmat, sekä esimies, että työntekijä on valmistautunut huolellisesti keskusteluun, heidän molempien motivaatio kasvaa keskustelun käymiseen. Näin tehdessään työntekijä täyttää valmistautumislomakkeet etukäteen. Kehityskeskustelut tulee kirjata ylös ja tallentaa. Esimiehen on hyvä tehdä selväksi työntekijälle, että valmistautumisen tarkoitus on luoda alustava näkemys ja sitä työstetään ja muutetaan keskustelun aikana. Valmistautumisvaiheeseen voi liittyä esimerkiksi seuraavia asioita kuten lomakkeiden laatiminen tai päivitys ja niiden kautta valmistautuminen, tiedotus ja keskustelutilaisuus tulevasta kehityskeskustelusta ja sen valmistautumisen ohjeistaminen, ajan ja paikan varaaminen. (Aarnikoivu 2010, 81-82, 87-89.)

Keskustelun ei kuitenkaan tule olla liian sidottu sääntöihin ja kaavoihin, eikä liian rutiininomaista ja orjallista lomakkeiden täyttöä. Lomake ei ole itseisarvo eikä takaa hyvää keskustelua vaan esimies on vastuussa siitä, että on oivalta- nut mistä kehityskeskustelussa on kysymys. Esimiehen tulee päästää irti lomakkeista ja viisas esimies käyttääkin niitä vain keskustelun tukena. Näin teh-

dään laadukas ja hyötyä tuottava keskustelu. (Juuti & Vuorela 2002, 109.) Lomakkeista on hyvä nostaa esiin mm. seuraavia teemoja kuten tavoitteet ja niiden asettaminen ja miten niitä mitataan seuraavalla kaudella, edellisen kauden arviointi ja miten työssä on suoriuduttu ja palaute puolin toisin esimiehen ja työntekijän välillä, työntekijän osaamiskartoitus ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma, miten seuranta hoidetaan, kehityskeskustelulomakkeen allekirjoittaminen, tallentaminen ja kopiointi. (Aarnikoivu 2010, 82-85.)

Edellä mainittu näkökulma lomakkeen ennakkoon täyttämisestä saattaa sisältää riskin, että asiat olisi sovittu juuri näin ja niitä ei voisi enää muuttaa. Toisaalta ennakkoon täytetty lomake auttaa valmistautumaan, konkretisoi valmistautumisen ja tulevan keskustelutilanteen. Pelkän muistilistan käyttämisellä on se riski, että pohdinta jää pintapuoliseksi. Keskusteluun valmistautuminen on vastuunottamista ja se luo hyvän onnistuneen kehityskeskustelun. Tällä tavoin voi varmistaa, että kaikki kehityskeskustelun alueet käsitellään ja keskustelu on hyödyllinen molemmille osapuolille. (Aarnikoivu 2010, 89, 91.)

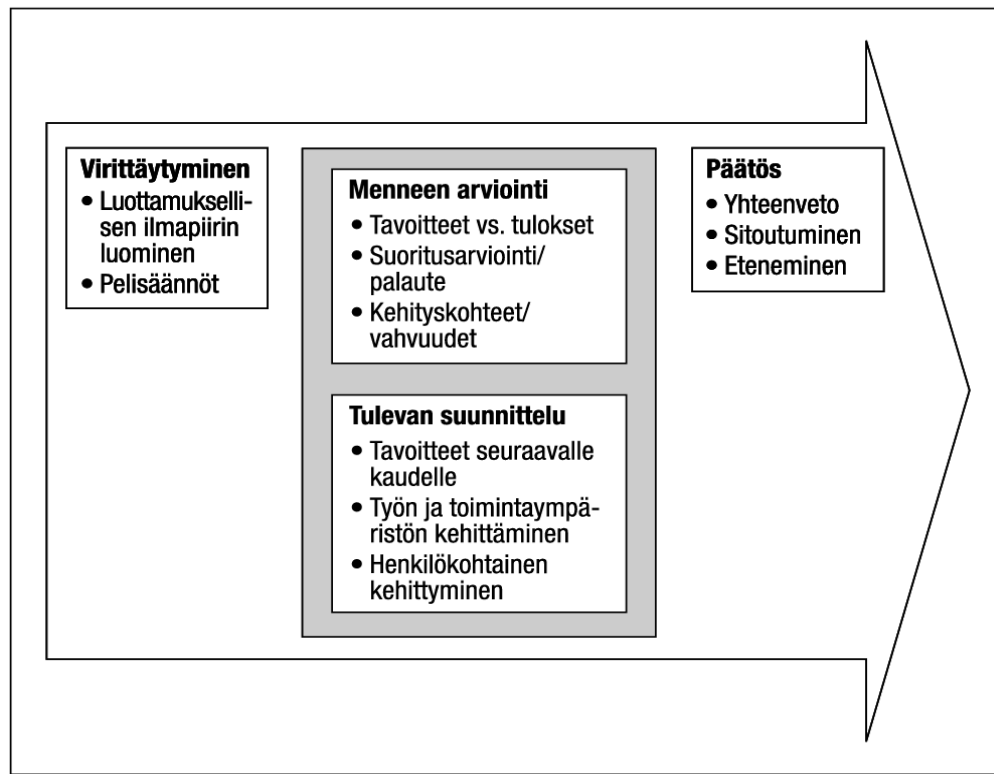
Kehityskeskusteluista tulee sopia ajoissa, esimerkiksi kahta viikkoa aikaisemmin, jotta molemminpuoliselle valmistautumiselle jää aikaa. On myös hyvä varata tarpeeksi aikaa keskustella sekä neutraali tila keskustelulle. Jotta keskustelu onnistuu täytyy keskustelulle luoda myös häiriöttömät puitteet. Muuta tärkeät asiat esimerkiksi sähköpostit tai puhelut eivät saa häiritä keskustelua ja ajaa niiden yli. (Juuti & Vuorela 2002, 109-110.)

6.3.2 Keskustelu

Hyvässä kehityskeskustelussa niin esimies kuin työntekijäkin esittää asioita havaintoihin perustuen ja tekee niistä kysymyksiä (Aarnikoivu 2010, 94). Esimies on kuin haastattelija kehityskeskustelussa. Yksi keskeisimmistä asioista on kuunnella toista ja hänen esittämiä mielipiteitä ja näkökantoja. Esimiehen tehtävä on kannustaa työntekijää puhumaan. (Juuti & Vuorela 2002, 110-111.)

Kehityskeskustelun osa-alueita ovat tuloksen käsittely/suoritusarviointi, tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle ja henkilökohtainen kehittyminen. On tyypillistä,

että kehityskeskustelu rakentuu näiden osa-alueiden ympärille. Kehityskeskustelun kulkua voidaan kuvailla kuvion 4 mukaisesti. (Aarnikoivu 2010, 91-93.)



Kuvio 4. Kehityskeskustelun kulku (Aarnikoivu 2010, 93).

Virittäytyminen

Kehityskeskustelu olisi hyvä aloittaa ”small talkilla”, koska keskustelulle on hyvä luoda myönteinen ilmapiiri. Olisi hyvä, että esimies samauttaa eleitään ja puhetaan työntekijän mukaan ennen kuin varsinainen keskustelu alkaa. Tätä samauttamista kehon kielessä ja puheen rytmissä kutsutaan peesaamiseksi. Peesaamiselle pääsee lähemmäs toista. (Juuti & Vuorela 2002, 110.)

Menneen arviointi

Suorituksen arvioinnin osalta on hyvä ensin työntekijän arvioida oma suoriutumisensa ja vasta tämän jälkeen esimies esittää oman näkemyksensä. Tämä malli tukee hyvän keskustelun syntymistä ja työntekijä ja esimies ei ajaudu niin herkästi väittely tai riitely linjalle ja myös mahdollisesti vältetään keskustelun lukkiutuminen. ”Suoritustaso tehdään näkyväksi, keskustellaan onnistumisista ja

asioista, joissa työntekijä olisi voinut parantaa suoritustaan sekä arvioidaan oppimis- ja kehittymisnäkökulmasta, mitkä asiat ovat vaikuttaneet suoriutumiseen.” Kun kehityskeskustelu onnistuu hyvin se tukee sekä esimiehen että alaisen suoriutumista. (Aarnikoivu 2010, 94.)

On myös tärkeää keskustella esimiehen ja työntekijän välisestä yhteistyöstä. Se on osa luottamuksen rakentamista ja luottamusta. Hyvä avoin tapa esimieheltä pyytää palautetta, on pyytää työntekijää kuvailemaan esimiehen toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Esimiestä voidaan arvioida esim. seuraavilla osa-alueilla, joista voi tehdä esim. seuraavanlaisia jatkokysymyksiä kuten onko esimies läsnä, kykeneekö esimies päätöksen tekoon ja miten hän perustelee asioita, antaako esimies tarpeeksi tukea ja valmentaa häntä, miten esimies antaa palautetta ja missä tilanteissa ja tulisiko palautetta antaa enemmän/vähemmän ja miten esimies hoitaa tiedonkulun. (Aarnikoivu 2010, 94-95.)

Tulevan arviointi

Tavoitteet ja niiden toimivuus voidaan testata ja arvioida seuraavan periaatteen mukaan.

S = spesifinen

M = mitattavissa

A = ajan suhteen seurattavissa – asiaan liittyvä

R = realistinen ja riittävän haasteellinen

T = tuloksiin johtava

(Aarnikoivu 2010, 96.)

Yleisesti ottaen tavoitteiden asettamisen pohjana tulee olla yrityksen käyttämät arvot, missio, liiketoimintastrategiat ja operatiiviset prosessit. Tavoitteiden käsittelyssä tulee huomioida myös, että yrityksen, liiketoiminnan ja osaston tavoitteet käsitellään henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi. Kun käsitellään yksilön suoriutumisen lisäksi työyhteisön asioita niin luodaan parempaa yhteistyötä, toisen tukemista ja me-henkeä. Yleisesti ottaen koetaan, että henkilökohtainen tavoitteiden asettaminen on haastavampaa kuin joidenkin muiden tavoitteiden, esimerkiksi taustatyöt vs. myyjän työt. On kuitenkin hyvä huomioida, että kaikkia

työn osa-alueita ei tarvitse mitata. Pääasia on, että mitataan ne työntekijän kriittiset työt. (Aarnikoivu 2010, 96-98.)

Esimiehen ei tule keskustelussa pelkästään ilmoittaa tavoitteet työntekijälle. Keskustelua tulee käydä myös siitä, kuinka organisaatio ja esimies tulevat tukemaan työntekijää saavuttamaan tavoitteet ja mitä taitoja ja osaamista työntekijän pitää kehittää saavuttaakseen hänelle laaditut tavoitteet. Tämä keskustelu tukee myöskin henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimista. Kehityssuunnitelmaan on tarkoitus kirjata kehittymistavoite ja toteutettavien toimenpiteiden aikataulutus. (Aarnikoivu 2010, 99-100.)

Osaamiskartoitus tukee henkilökohtaista kehittymistä. Osaamiskartoituksessa on tarkoitus ensin kartoittaa ja arvioida sitä mikä on tehtävän suoriutumisen kannalta tärkeää osaamista ja verrata sitä työntekijän osaamiseen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi numeerisesti, jolloin on helppo seurata osaamisen kehittymistä. Ei riitä, että keskustelussa käydään lävitse vain osaamista ja ammattitaitoa, pitää keskustella myös alustaidoista. Miten työntekijä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja miten hän toimii työyhteisön jäsenenä. (Aarnikoivu 2010, 100.)

6.3.3 Jälkihoito

Jälkihoidossa on kysymys esimerkiksi dokumentoinnista. Dokumentointi on eräänlainen jatkumo pitkällä tähtäimellä ja näin kehittymisen sekä sovittujen asioiden seuranta on helpompaa. Dokumentoinnin hyötyjä ovat mm. asioiden mieleen palauttaminen tuloskauden aikana ja seurantakeskusteluissa, yhteisen ymmärryksen varmistaminen esimiehen ja työntekijän välillä, hyödyntäminen esimiestyössä ja apuna koulutussuunnitelmien laatimisessa. (Aarnikoivu 2010, 101-104.)

Joissakin organisaatioissa käydään seurantakeskusteluja. Seurantakeskustelut ovat täsmällisiä ja niillä on tarkoituksensa. Ne kuuluvat osaksi normaalia suunnittelua ja tuloksen seurantaa ja ne voivat olla lyhyitäkin keskusteluhetkiä, jossa olennaiset asiat käsitellään hyvin. Seurantakeskusteluista tulee myös tehdä

muistiinpanot, jotta myöhemmin muistetaan mistä on puhuttu ja mitä on sovittu. Välttämättä kaikki tavoitteet eivät vaadi seurantakeskustelua ja näiden osalta riittääkin seuranta kerran vuodessa. (Meretniemi 2012, 58-59.)

6.4 Kehityskeskustelujen hyödyt

Kehityskeskustelun hyödyt Juuti & Vuorelan (2002, 107-109, 113) mukaan on

- esimiehen parempi ymmärrys työntekijää kohtaa, mikäli työntekijä puhuu avoimesti esimiehen kanssa
- luoda perusteet yhteistyölle organisaatiossa
- oiva keino poistamaan epäselvyyksiä työnjaossa ja työtehtävissä
- perusta työntekijän ja esimiehen kanssakäymiselle jokapäiväisessä työssä
- työhön sitoutuminen
- jatkuva henkilökohtainen kehittyminen ja sen varmistaminen
- avoimuus ja luottamus
- koko organisaatio hyöty selkeistä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta
- oiva tilaisuus väärinkäsitysten oikaisemiseen ja vanhojen käsitysten murtamiseen

7 Palaverit

Kehityskeskustelujen ohella palaverit on toinen keskeinen työkalu keskustele-
vassa johtamisessa (Juuti & Vuorela 2002, 113). Palaveri on hyvä ajansäästäjä,
koska palaverissa tavoitetaan kaikki kuulijat yhtä aikaa ja yhteinen ymmärrys
asiaan luodaan yhdellä kertaa. Palaveri on hyvä jakamisen, oppimisen ja opet-
tamisen, käytännön ja omaksumisen paikka. Palaveri luo vuorovaikutusta ja
dialogia ja se on yhteisen innostuksen lähde. Palaverissa voi motivoida ja saa-
da aikaan motivoitumista sekä myönteisiä ajatuksia. (Erämetsä 2009, 190-191.)

Perusasioita ennen palaveria on huolellinen valmistautuminen. Palaverin aikana
on myös hyvä pitää kiinni perusasioista kuten, että palaveriin tullaan oikealla

asenteella ja palaverin agendasta ja aikataulusta pidetään kiinni. Palaverin aikana palaverin vetäjän on hyvä osallistaa osallistujia ja muistaa vuorovaikuttaa sekä huolehtia pelisäännöistä. Lopussa on hyvä käydä tärkeimmät asiat läpi, kirjata ne ja sopia jatkotoimenpiteistä. (Erämetsä 2009, 191-193.)

Palaveri on hyvä tilaisuus vuorovaikuttamiseen. Palaverin ilmapiiri syntyy vetäjän sen hetkisestä tunnetilasta sekä puitteista, joita palaverille on asetettu. (Juuti & Vuorela 2002, 114.) On tärkeää, että palaverin vetäjä luo palaverille avoimen ilmapiirin, jossa jokainen kokee, että voi vapaasti ilmaista oman mielipiteensä. Palaverin vetäjä voi luoda avoimen keskusteleavan ilmapiirin hyväksymällä palaverissa kevyttä keskustelua teemojen ulkopuolelta ilman, että palaverin pääaihe kärsii tästä ja tunnustelemalla osallistujien tunnelmia. Palaverin vetäjän on hyvä muistaa antaa myönteistä palautetta kesken palaverin esimerkiksi hyvästä vuorovaikutuksesta, jos siihen on aihetta. (Erämetsä, 2009, 193.) Vetäjän tulee kannustaa osallistujia keskusteluun ja yrittää saada hiljaisempia osallistujia ääneen. Hiljaisempia osallistujia ja muitakin voi pyytää vuorollaan esittämään näkemyksensä käsiteltävästä aiheesta. Aina keskustelun ei tarvitse johtaa mihinkään, on muistettava, että itse keskustelulla on itseisarvo. Ennen kaikkea on palaverin vetäjän tulee hyväksyä erilaiset ajatukset ja mielipiteet ja ottaa kaikki huomioon. Myös palavereille voi asettaa tavoitteita ja yhteisesti keskustelemalla sopia palavereiden työskentelymuodoista. (Juuti & Vuorela 2002, 113-116.)

8 Palaute

Palaute on osa esimiestyötä ja sillä osoitetaan välittämistä ja kehittymistä. Ilman palautetta ei voi antaa suoritusarviointia ja toisaalta suoritus ei voi kehittyä ilman palautetta. (Aarnikoivu 2013, 84.) Oppimisen, kehittymisen ja muutoksen tehokain väline on palaute. Tämän vuoksi palautetta tulee antaa kaikesta mitä on tehty tai jätetty tekemättä. Palaute parantaa työilmapiiriä, kun yrityksellä on toimiva palautekulttuuri niin siitä on hyötyä oppimiselle ja kehittymiselle. (Erämetsä 2009, 210-211.) Palautetta antaessaan esimiehen on kyettävä dialogiseen ja keskustelevaan tapaan antaa palautetta. Tämä palaute muoto toimii paremmin

kuin ylhäältä annettava palaute. Dialogisessa palautteessa esimiehen täytyy osata kuunnella työntekijää ja muita tahoja organisaatiossa. (Kupias ym. 2011, 15-16.) Palautteen ei tarvitse olla järjestelmällistä, eikä siitä tarvitse tehdä joka-päiväistä ohjelmanumeroa, koska muutoin palaute muuttuu helposti pakotetuksi toiminnaksi ja silloin se ei ole aitoa (Puro 2003, 82).

Kupias ym. (2011, 22) määrittelee esimiehen antaman palautteen seuraavasti

Hyvä esimies palaute on harkittua, perusteltua ja täsmällistä tietoa työntekijän työssä menestymisestä. Siihen kuuluu avoin vuorovaikutus, jossa on mahdollisuus käsitellä palautetta ja siihen liittyviä tulkintoja yhdessä. Hyvä palaute ohjaa, kehittää, kannustaa ja innostaa. Se voi myös käynnistää vastaanottajan omaa pohdintaa. Palaute voi vaikuttaa esimieheen, työntekijään tai koko työyhteisöön.

Palautteella on tietty perussääntö. Perussääntö on se, että työntekijän on saatava enemmän palautetta onnistumisesta kuin epäonnistumisesta. Liiallinen korjaava palaute voi johtaa siihen, että työntekijä ”personoi” palautteen itseensä ihmisenä. Lisäksi esimiehen on hyvä keskustella kunkin työntekijän kanssa siitä mikä palautteen määrä on hänelle sopivasti. (Aarnikoivun 2013, 84-85.) Eri ihmiset kaipaavat palautetta eri tavoilla. Palautteen antamisen vuorovaikutuksen laatuun vaikuttaa aika ja paikka, palaute hetkistä voi tehdä arkea työyhteisössä. Näin palautteen antamisesta tulee luontevaa ja se leviää. Onnistunut palautetilanne pitää sisällään arvostavan vuorovaikutuksen, palautteen oikeellisuuden ja oikeudenmukaisuuden sekä luottamuksen. (Kupias ym. 2011, 117, 121.)

Kupias ym. (2011, 40-43) kirjassa puhutaan kahdesta eri palautetyylistä: yksisuuntaisesta palautteesta ja dialogisesta palautteesta. Yksisuuntaisessa palautteessa työntekijä on vastaanottaja ja esimies on antaja ja hallitsee sekä ohjaa palautetilannetta. Kun taas dialogisessa palautetilanteessa esimies ja työntekijä keskustelelevat arvostavasti ja kuuntelevat toisiaan. Taulukossa 2 on esitelty onnistunut yksisuuntainen ja dialoginen palaute. Taulukosta käy ilmi sekä esimiehen, että työntekijän rooli ja tehtävät molemmissa palautetyyleissä.

	Yksisuuntainen palaute	Dialoginen palaute
Esimiehen rooli ja tehtävät	Esimies hallitsee palautetilannetta, on hyvin valmistautunut, tietää mistä puhuu ja viestii ymmärrettävästi.	Esimies keskustelee ja kuuntelee, on hyvin valmistautunut, mutta ei lukinnut kantojaan, tuo oman näkökulmansa esille, kuuntelee tarkasti ja haluaa ymmärtää alaisen näkökulmaa.
Alaisen rooli ja tehtävät	Haluaa palautetta, ottaa opikseen, ei selittele ja kysyy jos ei ymmärrä jotakin.	Haluaa tuoda oman näkemyksensä toiminnan kehittämiseen, kuuntelee ja haluaa ymmärtää myös esimiehen näkökulmaa.
Onnistunut palaute	Esimiehen antama palaute vaikuttaa positiivisesti alaisen toimintaan.	Molempien näkemys on syventynyt ja/tai laajentunut. Toiminta on kokonaisuutena kehittynyt. (alainen, esimies, työyhteisö)

Taulukko 2. Onnistunut yksisuuntainen ja dialoginen palaute (Kupias ym. 2011, 40-43).

8.1 Myönteinen palaute

Myönteisellä palautteella esimies osoittaa työntekijälleen huomiota, hyväksyntää ja arvostusta. Myönteisellä palautteella voi hyvin motivoida työntekijää ja se on myös palkitsevista. Myönteisen palautteen tärkeä tekijä on ohjausvoima. Sillä ohjataan toimintaa kuten rakentavallakin palautteella. Myönteisen palautteen tarkoitukset ovat

- vahvistaminen ja ohjaaminen käyttäytymistä ja toimintatapaa
- motivointi, ilahdutus ja sitouttaminen (Erämetsä 2009, 223-226.)

Onnistumista koskevaa palautetta voi antaa kahden kesken kasvotusten tai julkisesti tai millä foorumilla palautteen antaa (Aarnikoivu 2013, 85). Myönteisen palautteen voi antaa jopa hieman vajavaisesti tai puutteellisesti, sen ei tarvitse olla systemaattista ja huolellisesti pureskeltua (Puro 2003, 80-81). Myönteisen palautteen antamiselle on yksi ehdoton pääsääntö ja se on, että myönteisen palautteen tulee olla aina totta. Kun annat myönteistä palautetta on oltava vilpittön, aito, tosissaan. Myönteistä palautetta ei tule hunajoida, sokeroida tai keksiä väkisin. Esimiehen ei myöskään ole hyvä kehua merkityksettömistä asioista tai asioista, joita työntekijä on jättänyt tekemättä. Myönteistä palautetta ei tule myöskään antaa silloin kun tulisi antaa rakentaa palautetta. Myönteistä palautetta voi antaa myös ihmisestä, esimerkiksi sanomalla ”luotan sinuun aina”. Tullee olla tarkkana kun antaa myönteistä palautetta, jotta vastaanottaja saa ohjaamisvoimaa ja oivalluksia. Kerro siis tarkkaan mistä myönteinen palaute tulee. Myönteistä palautetta antaessa on hyvä huomioida, että ihmiset ottavat palautteen vastaan yksilöllisesti. Osa voi torjua tai väheksyä palautetta. Reaktio voi johtua monista eri syistä kuten esimerkiksi, että myönteistä palautetta ei ole totuttu samaan tai vastaanottaja epäilee antajan motiiveja antaa palautetta. (Erämetsä 2009, 227-229.)

Keinoja myönteisen palautteen antamisen lisäämiseksi on

- tehdä se läpinäkyväksi
- lisätä palautteesta puhumista
- mennä epämukavuusalueelle ja lopettaa myönteisen palautteen pihtäminen
- väijyä tilanteita
- säännöllinen kahdenkeskinen keskusteluhetki
- kysyminen

(Erämetsä 2009, 230.)

8.2 Rakentava palaute

Olennaiseen keskittyvä esimies asennoituu palautteeseen siten, ettei mikään palaute, jonka tavoitteena on tukea henkilön kehitty-

mistä, ole sanan varsinaisessa merkityksessä negatiivista. Hän haastaa myös alaisensa oivaltamaan tämän. (Aarnikoivu 2013 87.)

Korjaava palaute on hyvä antaa aina kahden kesken (Aarnikoivu 2013, 85). Kun on kysymys korjaavasta palautteesta, sen antamisessa on suuri vaara väärintymmärryksille ja loukkaantumisille. Erityisesti loukkaantuminen voi vaikeuttaa yhteistyöhön ja luottamuksen rakentamista esimiehen ja työntekijän välillä. (Kupias ym. 2011, 123.) On kuitenkin turhaa pelätä loukkaavansa palautteen saajaa. Kun palautteen antaja valitsee sanansa huolellisesti ja muotoilee sen oikein, voi korjaavan palautteen vaikutus olla rohkaiseva. Älä siis missään nimessä muuta rakentavaa palautetta myönteiseksi. (Erämetsä 2009, 228-229.) Palautteen antajan on hyvä muistaa helppo sääntö, että yleensä yksi rakentava tai kielteinen palaute vaatii neljää positiivista palautetta. Hyvä tapa viestiä, että antamasi rakentava palaute oli tärkeä kun muistat antaa myönteisen palautteen silloin, kun henkilö on muuttanut toimintatapaansa tai käyttäytymistään rakentavan palautteen antamisen jälkeen. Tätä kutsutaan vahvistamisvaikutukseksi ja se on välttämätön toimenpide. (Juuti & Vuorela 2002, 124.)

Aarnikoivun (2013, 85) mukaan korjaavan palautteen antamisessa olisi hyvä edetä seuraavassa järjestyksessä

1. kysy henkilön näkemystä asiasta
2. kuuntele ja kysy: anna palautteen vastaanottajalle mahdollisuus ymmärtää itse muutostarve
3. tarkenna: varmista ymmärryksesi kuullusta
4. kommentoi: osoita konkreettisesti tai tarkenna muutostarve, pyri yhteisymmärrykseen. Nido kommentointiisi henkilön voimavaroja ja onnistumisia
5. haasta: auta työntekijää tiedostamaan palautteen arvo ja hyödyntämään sitä
6. kannusta muutoksen ja vaadi eli tee selväksi muutoksen välttämättömyys. Varmista ettei sama virhe toistu
7. sovi yhteisesti toimenpiteistä ja seurannasta.

8.3 Ns. hampurilaismalli vai ei?

Hampurilaismalli on kehittynyt kun johtamisessa ryhdyttiin kiinnittämään huomiota tunteisiin ja positiivisuuteen ja pelkästään korjaavasta palautteen annosta haluttiin luopua ja yhdistää siihen myönteistä ja vahvistavaa. Mallin ideana on,

että sämpylät ovat myönteisiä ja itse pihvi korjaava palaute. Mallissa on siis korjaava palaute laitettu positiivisten lauseiden väliin. (Kupias ym. 2011, 34.) Tällä vältetään sitä, ettei henkilö tuntisi, että häntä moititaan henkilönä vaan, että hänen toimintaansa halutaan muuttaa (Juuti & Vuorela 2002, 124).

Hampurilaismallin avulla esimiehet on voinut kehittyä palautteen antamisessa, koska se yksinkertaistaa palautetilannetta ja koetaan, että korjaava palaute on helpompi hyväksyä ja vastaanottaa kun mukana on myönteistä palautetta. Kun asioita lähestytään positiivisuuden kautta se vahvistaa työntekijän itsetuntoa, jolla on suuresti merkitystä työn tekemisen ja työ hyvinvoinnin kanssa. (Kupias ym. 2011, 34-35).

Kupias ym. (2011, 35-36) mukaan hampurilaispalautteenmallissa on myös puutteita. Työntekijät tunnistavat hampurilaismallin hyvin ja odottavat vain sitä korjaavaa palautetta ja myönteinen palaute ei saa huomiota. Myöskin voidaan ajatella, hampurilaismalli ei ole aitoa ja spontaanista palautteen antamista vaan pikemminkin mekaaninen suoritus. Hampurilaismallissakin on tärkeää saada viesti perille. Jos tämä ei onnistu niin viesti ei mene perille. Myönteinen palaute muuttuu tällöin kielteiseksi. Dialogisessa palautteessa palautteen saaja on aktiivisessa roolissa ja palautteessa huomioidaan molempien näkökulma.

8.4 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen määrä saattaa tuntua vähäiseltä siksi, että työntekijä ei osaa tunnistaa saamaansa palautetta. Siispä vastuu saadusta palautteesta kuuluu saajalle, eikä pelkästään palautteen antajalle. Palaute tulee vastaanottaa kuuntelemalla palaute loppuun saakka, miettimällä palautetta eri näkökulmista, kysymällä palautteen antajan tavoitteista, tarkoituksista ja kehittämis ehdotuksista. Palautteen vastaanottajan on hyvä selvittää itselleen mitä palaute tarkoittaa käytännössä. (Aarnikoivu 2013, 86.) Palautteen vastaanottajan on myös hyvä myöntää erehdyksensä ja luvata parannusta (Hagelman 1991, 94).

Myönteisen palautteen vastaanottaminen Hagelmanin (1991, 81) mukaan

- älä koksaa torju kohteliaisuutta

- ota kehu vastaan sellaisinaan
- älä aina etsi kielteisiä asioita
- anna tunteidesi näkyä

Palaute on siis hyvä vastaanottaa sellaisenaan kun se on. Palautetta ei tule lähteä tulkitsemaan. Vastaanottajan onkin syytä tarkistaa palautteen antajalta tulkintansa, jotta saadusta palautteesta löytyy hyöty ja kehittämiskohde. (Erämetsä 2009, 218.)

9 Tutkimus

Opinnäytetyöni tutkimus on laadullinen tutkimus ja erityisesti tapaustutkimus. Päädyin tapaustutkimukseen, koska tarkoitukseni oli selvittää, miten jo kokeneet esimiehet näkevät keskustelevan esimiestyön olennaisia osa-alueita. Tapaustutkimus sopi puolestaan myös siksi, että opinnäytetyön ja haastattelujen tarkoitus oli toimia minulle mentoreina ja auttaa minua esimiestyössä. Aineiston hankintametodina käytin haastattelua. Haastattelun toteutin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelun tavoitteena oli saada teorian lisäksi käytännön tietoa opinnäytetyössä olevista keskustelevan esimiestyön teemoista. Haastattelu tilanteet olivat minulle tarkoitettuja mentorointitilanteita.

Haastattelurungon tekeminen alkoi kun teoriaosuuden otsikot ja niiden sisällöt olivat valmistuneet. Haastattelussa esillä ovat keskustelevan esimiestyön peruskäsitteet ja niille ominaiset kysymykset, mitkä esitin kaikille haastateltaville. Muutoin sallin haastattelutilanteessa kaiken vapaan keskustelun. Strukturoitua lomakehaastattelua en edes harkinnut, koska se ei mielestäni soveltunut tämän tyyppiseen tapaustutkimukseen. Koin, että haastattelu vapaamuotoisemmin toimii paremmin.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on menetelmä, jolla on tarkoitus pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen aiheen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä (Jyväskylän yliopisto 2015). Esimerkkejä laadullisesta tutkimuksesta ovat esimerkiksi tutkimusongelmat, joissa tuodaan esille henkilön kokemus tai käyttäytyminen tai

ilmiön ymmärtäminen (Räsänen 2014). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena ja sen tuloksia ei voida rakentaa eri tilastollisiin muuttujiin (Metsämuuronen 2001, 14). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan nähdä kaksi eri vaihetta havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Laadullisen tutkimuksen keskeisempiä tutkimusmetodeja ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. (Alasuutari 1999, 32-33, 50.)

Metsämuuronen (2001, 14) mukaan laadullinen tutkimus sopii tutkimusmuodoksi silloin kun

1. ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohdista, rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta,
2. ollaan kiinnostuneita tietyistä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista,
3. halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä,
4. halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla.

Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta. Tapaustutkimuksen määritelmä on laaja. Se voi tutkia esimerkiksi tapahtumaa tai ihmistä tietyssä ympäristössä tai ryhmää. Tapaustutkimuksen etuja ovat, että

- se hyväksyy yleistyksset
- se tuo esille totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyyksiä
- se on lähtökohtaisesti toiminnallinen ja se tulokset otetaan käytäntöön
- sen raportointi on yleensä kansantajuisia, saavuttaa laajemman lukijakunnan ja antaa lukijalle tilaisuuden tehdä omia johtopäätöksiä. (Metsämuuronen 2001, 16-17.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää yksilöhaastattelua tai ryhmähaastattelua. Haastattelu on joko strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin ja sen pituutta ei ole määriteltä. Haastattelua voidaan kuvailla ennalta suunnitelluksi, johde- tuksi, vuorovaikutteiseksi ja luottamukselliseksi. (Metsämuuronen 2001, 39-40.)

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että kysymykset eivät ole valmiiksi muotoiltuja vaan kysymykset liittyvät teemaan. Teemahaastattelun on tarkoitus olla keskustelu. Haastattelijan tulee tuntee aihepiiri sekä haastateltavan tilanne. Muu-

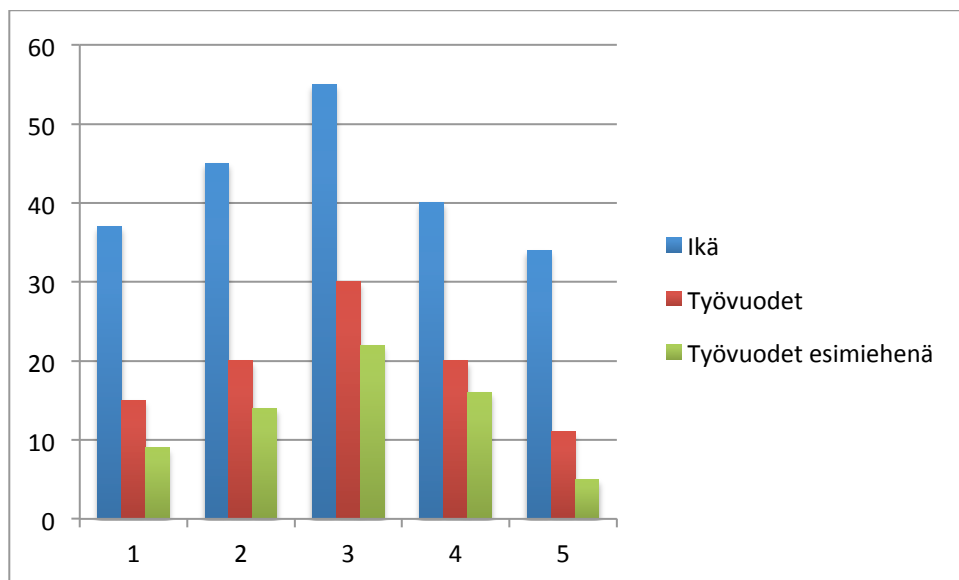
toin haastattelua ei voida kohdentaa teemoihin. Puolistrukturoidussa haastattelussa tarkoituksena on esittää haastateltaville samat kysymykset tietyssä järjestyksessä. On myös mahdollista, että kysymykset vaihtelevat tai joitain kysymyksiä ei esitetä kaikille haastateltaville. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei käytetä kyselylomaketta vaan haastattelu runkoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

10 Haastattelujen tulokset

Opinnäytetyön tutkimusosuutta varten haastattelin viittä esimiestä. Pidin tarkoituksella haastateltavien osuuden pienenä, koska halusin hyödyntää tilanteen myös mentoroinnin kannalta. Haastatteluun osallistuneet esimiehet löytyivät lähipiiristäni. Haastattelusta sovin jokaisen kanssa erikseen puhelimitse. Haastateltaville esitin opinnäytetyöni aiheen ja syyt, mitkä saivat minut tutkimaan keskustelemaa esimiestyötä. Jokainen haastateltava sai kysymysrunгон ennen haastattelua sähköpostitse. Haastattelut nauhoitettiin, mutta niiden intiimin luonteen vuoksi en tule esittämään litteroituja haastatteluja opinnäytetyöni liitteenä. Haastattelun kysymykset käsittelivät keskusteleavan esimiestyön keskeisiä aihealueita viestintä, luottamus, kuunteleminen, kehityskeskustelut, palaverit ja palaute. Kaikkien haastattelujen tunnelma oli hyvä, avoin, rento ja luottavainen. Keskustelua syntyi myös paljon eri tilanteiden kautta ja koin, että nauhoittaminen ei pidätellyt haastateltavia, vaan he kertoivat hyvin avoimesti kohtaamisistaan tilanteista ja omasta toiminnastaan esimiehenä, mikä mielestäni hyvin elävöitti juuri lukemaani teoriakirjallisuutta. Haastateltavien ajatukset kohtasivat hyvin teorian kanssa. Haastateltavat antoivat hyvin vastauksia, tosin muutamalla haastateltavalla oli hieman kiire aikataulu.

Haastateltavista viidestä neljä oli naisia ja yksi mies. Haastattelu alkoi kartoittamalla haastateltavan taustat tiettyjen taustakysymysten avulla, mitkä esitin kaikille haastateltaville. Taustakysymyksiä olivat ikä, koulutus, työvuodet työelämässä ja työvuodet esimiehenä.

Haastateltaville oli kertynyt ikävuosia 34 vuodesta 55 vuoteen. Kokemukset työvuosista olivat 11 vuodesta 30 vuoteen. Työvuodet esimiehenä vaihtelivat viidestä vuodesta 22 vuoteen. Kuten kuviosta 5 voidaan huomata, vanhemmalla haastateltavalla oli kertynyt eniten esimieskokemusta ja nuoremmalla vastaajalla vähiten esimieskokemusta.



Kuvio 5. Haastateltavien ikä, työvuodet ja työvuodet esimiehenä.

Koulutukseltaan haastateltavat olivat yhtä lukuun ottamatta kaupalliselta alalta. Kolme haastateltavista ovat koulutukseltaan tradenomeja, yksi kauppatieteiden maisteri ja yksi optikko.

10.1 Viestinnän merkitys esimiestyössä

Viestintään liittyviä kysymyksiä olivat seuraavat

- Arvioi itseäsi viestijänä, mitä vahvuuksia ja heikkouksia sinulla on?
- Mitä viestintä kanavaa suosit eniten ja miksi näin?
- Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimpiä viestintä kanavia?

Haastateltavien vahvuudet viestijöinä olivat mm. positiivisuus, avoimuus, rehellisyys ja suoruus. Yksi haastateltavista kertoi tuovansa asiat positiivisella tavalla esille. Tämä tarkoitti sitä, että suullisessa viestinnässä hän miettii sanojen lisäksi myös elekieltään eli hän hymyilee ja on asennoiltaan avoin, eikä pidä esimer-

kiksi käsiään sumpussa. Kirjallisessa viestinnässä hän käyttää positiivisia sanoja ja pyrkii tuomaan viestiin rohkaisevaa tiimihenkeä, sekä pyrkii välttämään liian muodollista tekstiä. Toinen haastateltava kertoi, että pyrkii viestimään kaiken mahdollisen asian mikä on luvallista viestiä. Hän mainitsi, että luottamuksellisessa ilmapiirissä voi kertoa jopa hieman enemmänkin. Haastateltava kuitenkin painotti, että koskaan ei saa viestiä asioita, joita ei ole luvallista viestiä. Tämä haastateltava arvosti paljon avoimuutta ja rehellisyyttä viestinnässä kuten muutkin haastateltavat. Vain yksi haastateltava toi esille myös työntekijän vastuun viestijänä ja sekä viestin vastaanottajana. Haastateltava toi tässä kohtaa esille että, esimerkiksi kaikki eivät lue hänen tiimiviestejään, jolloin tärkeä tieto ei tavoita kaikkia. Tämä on silloin työntekijän valinta ja työntekijä ei voi syyttää esimiestä tiedonkulun puutteesta.

Heikkouksina haastateltavat näkivät sen, kun on paljon asiaa viestittävänä. Monet pohtivat sitä, mitä viestiä ja missä viestiä. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että koskaan ei tule liikaa viestittyä ja on työntekijän vastuu suodattaa se. Hän kuitenkin lisäsi, että esimiehen on hyvä suodattaa tieto ja tuoda esille vain oleelliset asiat. Haasteena koettiin myös se, että työntekijät pitävät eri asioita tärkeinä ja miten löytää ne keskeisimmät viestittävät asiat kiireen keskellä. Tähän asiaan auttaa se, että tuntee tiiminsä ja ne henkilöt keiden kanssa työskentelee päivittäin. Tärkeää on siis ajatella koko ajan kenelle viestii. Yksi haastateltavista koki haasteelliseksi sen, että ei saa työntekijöitä yhteisesti koolle esimerkiksi palaveriin. Heidän liikkeensä on auki maanantaista lauantaihin 9-21 ja töitä tehdään kahdessa tai kolmessa vuorossa ja palavereita pidetään useassa osassa päivän aikana. Tällöin hän koki haastavaksi sen, että tieto tulee kaikille kerrottua samalla tavalla.

Kaikki haastateltavat suosivat kasvotusten tapahtuvaa viestintää oli kyseessä asia kuin asia. Useampi haastateltava sanoi kirjallisen viestin hukkuvan esimerkiksi sähköpostiin ja usein miellettiin, että kirjallinen viesti ymmärretään helpommin väärin, koska vastaanottaja ei voi heti reflektoida viestiä lähettäjän kanssa. Haastateltavat mainitsivat myös puhutun viestin vahvistamista kirjallisena. Eräs haastateltava kertoi laittavansa aina joka viikon alussa viikkoviestin tiimilleen, missä hän kertoi edellisen viikon onnistumiset, positiiviset asiakaspa-

lautteet sekä kyseisen viikon tapahtumat ja muut tärkeät painopisteet kyseiselle viikolla. Nykyään yrityksillä on käytössään erilaiset kommunikaattorit nopeaan viestintään. Haastateltavat koki, että tämä tavoittaa työntekijän paremmin kuin sähköposti. Tässä on kuitenkin ongelmana se, ettei viestiä saa tallennettua automaattisesti. Yksi haastateltava käytti perinteisiä post-it lappuja, koska myymälätyöntekijöillä ei ole sähköpostiosoitteita, joten tiedotettavat asiat laitetaan kahvihuoneen pöydälle, mistä työntekijä näkee ne ennen työvuoron alkua. Kaikki haastateltavat oli sitä mieltä, että tärkeimpiä viestittäviä asioita on vaikea eritellä. Kuitenkin haastateltavat pystyivät nostamaan esille asioita kuten henkilöstöasiat, työntekoa edistävät asiat, muutokset ja miksi niitä muutoksia tehdään.

10.2 Luottamuksen merkitys esimiestyössä

Luottamukseen liittyviä kysymyksiä olivat seuraavat

- Mistä hyvä luottamus syntyy ja rakentuu?
- Minkälainen on luottamusta herättävä esimies?
- Miten sinä olet lunastanut työntekijöiden luottamuksen?
- Luottamuksen merkitys sinulle esimiestyössä?

Haastateltavien yksimielinen vastaus siihen mitä luottamus heille esimiestyössä merkitsee oli selkeä, todella tärkeä asia. Eräs haastateltava sanoi, ettei voisi toimia esimiehenä jos luottamusta ei olisi. Luottamusta pidettiin puolin ja toisin hyvin tärkeänä asiana työelämässä. Kaikki haastateltavat kokivat ettei heidän ole erityisemmin tarvinnut ponnistella luottamuksen eteen. Haastateltavat kuvailivat, että luottamus syntyy ja rakentuu läsnäolosta, avoimuudesta, rehellisyydestä ja siitä, että pidetään kiinni mitä ollaan sovittu puolin ja toisin.

Haastateltavat kertoivat, että luottamusta herättävä esimies on aidosti arjessa läsnä, kuuntelee, keskustelee, laittaa itsensä likoon ja tietää miten tiimin töitä tehdään sekä antaa työntekijöilleen aikaa ja asettaa raamit työlle ja luottaa työntekijöihinsä. Ja ennen kaikkea pysyy sanojensa takana. ”Luottamus syntyy arjen pienistä asioista” sanoi yksi haastateltava. Hän kertoi tarinan siitä miten hän tuli jo olemassa olevan tiimin uudeksi toiseksi esimieheksi ja sai heti eräältä työntekijältä tiukan vaatimuksen uudesta työtuolista. Työntekijä oli kertonut, ettei voi

istua vanhalla tuolilla enää ja oli pyytänyt tiimin toiselta esimieheltä useaan otteeseen uutta työtuolia. Tämä haastatteleman esimies kertoi, että oli mennyt saman tien puhelimeen ja tilannut uuden työtuolin työntekijälle. Seuraavana päivänä tuoli oli saapunut ja tämän työntekijän luottamus ansaittu. Koko sen ajan kun haastateltava oli ollut esimiehenä kyseiselle työntekijälle, työntekijä oli ollut lojaali ja luottamuksen arvoinen työntekijä. Näin pienestä asioista se on kiinni. On myös työntekijästä kiinni miten nopeasti ryhtyy luottamaan esimerkiksi uuteen esimieheen. Toiset meistä luottaa helpommin kuin toiset. Erään haastateltavan mukaan on pyrittävä kaikessa tekemisessä, olemisessa ja viestinnässä herättämään luottamusta sekä toteuttamalla kohtuullisia toiveita. Yksi haastateltavista oli myöskin sitä mieltä, että esimiehen tulee olla aito oma itsensä eikä yrittää muotoutua johonkin rooliin, koska se huomataan hyvinkin helposti.

10.3 Kuuntelemisen merkitys esimiestyössä

Kuuntelemiseen liittyviä kysymyksiä olivat seuraavat

- Minkälainen kuuntelija olet, miksi?
- Minkälaisia kuuntelun esteitä näet?

Muutamit haastateltavat kuvailivat itseään kuuntelijoina kärsimättömiksi. Kärsimättömiksi siksi, että osasivat aavistaa mitä henkilö sanoo ja eivät olisi malttaneet, joko kiireen vuoksi tai innostuneisuuden vuoksi kuunnella työntekijää loppuun saakka. Yksi haastateltavista uskalsi suoraan sanoa olevansa hyvä kuuntelija, koska hän antoi aikaa työntekijöilleen ja pysähtyi aidosti ja aktiivisesti kuuntelemaan. Hyvin moni haastateltava kertoi joutuneen opettelemaan kuuntelemista. Aktiivinen kuunteleminenhan on itsestään kiinni. Eräs haastateltava kertoi ottavansa sormet pois näppäimistöltä ja katsovansa puhujaa silmiin. Sama haastateltava lisäsi, että hän opetellut myös hiljaa olemista, ettei puhuisi päälle ja malttaisi kuunnella loppuun. On tärkeää uskaltaa sanoa ääneen se, ettei ole aikaa kuunnella juuri nyt. Tämä osoittaa kunnioitusta työntekijää kohtaan. Työntekijä toivottavasti ymmärtää sen, että myöhemmin on parempi ajankohta ja silloin esimiehellä on aikaa kuunnella. Yhden haastateltavan mielestä myös kehonkieli kertoo sen kuunteletko aktiivisesti. Tilanteessa tulee olla aina läsnä.

Kaikki haastateltavat sanoivat kuuntelemisen esteiksi kiireen ja siitä aiheutuu se, ettei pysty olemaan aina 100 prosenttisesti läsnä. Esteitä nähtiin myös tiimitilassa työskentelyssä sekä ympäristössä olevista välineistä kuten mm. tietokoneet ja puhelimet. Myymälässä työtänsä tekevän esimiehen haastattelusta kävi ilmi, että asiakkaat ja niiden huomioiminen voi olla este kuuntelulle. Keskustelu ja kuuntelu keskeytyvät usein kun asiakas saapuu ja asiakas on kuitenkin aina keskiössä. Monesti asiat jäävät kesken ja niihin ei välttämättä muisteta palata enää. Hän näki myös haasteeksi sen, että työtä tehdään useassa vuorossa pitkän viikkoa ja esimies ei ole aina läsnä kaikissa vuoroissa. Usein hän joutuukin kuuntelemaan työntekijöitään kotona puhelimen välityksellä, minkä työntekijät ovat saattaneet kokea niin, että he häiritsevät häntä vaikka haastateltava on antanut luvan työntekijöilleen soittaa milloin vain.

10.4 Kehityskeskustelujen merkitys esimiestyössä

Kehityskeskusteluihin liittyviä kysymyksiä olivat seuraavat

- Oletko pitänyt kehityskeskusteluja?
- Mikä on sinun tapasi pitää kehityskeskusteluja, mikä on kehityskeskusteluissa tärkeää?
- Pidätkö kehityskeskusteluja hyvänä/huonona johtamisen apuvälineenä, miksi?
- Kehityskeskustelujen mahdollisuudet/haasteet/ongelmat?

Kaikki haastateltavat ovat pitäneet kehityskeskusteluja. Neljä haastateltavista pitää säännöllisesti näitä keskusteluja, koska kokivat ne hyväksi johtamisen apuvälineeksi ja myös siksi, että heidän työnantajansa niin vaatii. Yksi haastateltavista oli pitänyt viimeksi kaksi vuotta sitten kehityskeskusteluja työntekijöilleen. Kun kysyin minkä vuoksi hän ei ole niitä pitänyt säännöllisesti niin hän kertoi, että kiire on vienyt aikaa ja tunnusti jopa unohtaneensa asian. Henkilö toimii yrittäjänä ja kertoi, ettei ole luonut yritykselle omaa säännöllistä kehityskeskustelumallia. Hän tosin pitää kehityskeskusteluja hyvänä tapana kuulla työntekijää sekä hyvänä johtamisen apuvälineenä.

Neljä haastateltavista kertoi pitävänsä luonnollisesti myös tuloskeskusteluja sekä kehityskeskustelujen seurantakeskusteluja. Yksi haastateltavista kertoi, että hänelle ole mitään tiettyä tekniikkaa pitää keskustelua. Yleensä keskustelut alkavat fiilisten kysymisellä ja sen jälkeen jutellaan hieman odotuksista keskustelua kohtaan. Tämän jälkeen käydään läpi edellisen vuoden arviointi ja sen perustelut. Sitten siirrytään tulevan ja uusiin tavoitteisiin. Koko ajan esimiehen tulee olla skarpina ja läsnä. Kehityskeskusteluja on pidetty niin kuin esimiesten työnantajat ovat vaatineet. Jokainen tuo oman persoonansa myös mukaan keskusteluihin. Keskusteluja itsessään pidettiin tärkeänä sekä esimiehelle, että työntekijälle. Yksi haastateltavista sanoi saavansa näiden keskustelujen kautta enemmän arvokasta tietoa työntekijästä kuin muiden esim. käytäväkeskustelujen perusteella.

Kaikki haastateltavat pitivät kehityskeskusteluja hyvänä ja ehdottomasti pitämisen arvoisena sen saaman tiedon takia ja ennen kaikkea siksi, että he pääsevät keskustelemaan rauhassa työntekijän kanssa. Vaikkakin osan haastateltavien mielestä niitä on hieman kankeita pitää. Keskusteluja tulisi monen mielestä uudistaa ja tätä myös työntekijät toivovat. Monen mielestä ne ovat hieman jämhätäneitä ja liian speaktaakkelimaisia. Yritysten olisi hyvä kysyä työntekijöiden mielipiteitä siitä kuinka keskusteluja tulisi kehittää ja kuinka usein niitä tulisi pitää.

Yksi haastateltavista piti kehityskeskustelujen haasteena ajan. Hänellä on iso tiimi ja hän joutuu pitämään n. 20 keskustelua ja aikarajat ovat yleensä keskusteluille tiukat. Haastateltava pitää kuitenkin keskusteluja tärkeinä ja haluaa panostaa niihin ja haluaa, että hänellä on aikaa kuunnella työntekijää. Tämä aika otetaan sitten jostain muista asioista pois. Haasteena ja ongelmana nähtiin myös valmistautumattomuus. Muutama haastateltava mainitsi sen, että on tylsää tulla kehityskeskusteluun mikäli työntekijä ei ole valmistautunut huolellisesti. Se osoittaa myös kunnioitusta työnantajaa kohtaan. Yksi haastateltava toi esille myös sen, että keskustelu ei ole keskustelua mikäli ei saa työntekijää avautumaan ja puhumaan. Tämä on kuitenkin yksi foorumi johon tulee suhtautua tietyllä vakavuudella. Yhtä lukuun ottamatta haastateltavat mainitsivat lomakkeen ja järjestelmän kankeuden ja sen, että se ohjaa liian orjallisesti keskustelua. Itse keskustelulla on vaara hukkaa juuri lomakkeisiin ja järjestelmään. Kaksi haasta-

teltavista mainitsi dokumentoinnin tärkeyden. He näkivät siinä tietyn jatkumon ja varsinkin jos ja kun vaihtaa tiimiä tai työntekijälle tulee uusi esimies, niin nämä aikaisemmat keskustelut löytyvät tallennettuina ja ne antavat tarvittavan informaation mikäli ne on täytetty huolellisesti. Ongelmana nähtiin, että usein myös palkkakeskustelut pidetään osana tulos- ja kehityskeskustelua ja silloin palkkakeskustelu vie koko keskustelun hengen ja luonteen eri tasolle. Yksi haastatettava näki haasteena sen, että mihin väliin hän sijoittaa palkkakeskustelun. Jos se on lopussa niin työntekijä saattaa vain odottaa sitä ja häneltä menee koko muu keskustelu ohi. Ja jos palkkakeskustelu päättyy työntekijän kannalta huonoon lopputulokseen, jää koko keskustelusta huono fiilis. Ja jos taas palkkakeskustelu on keskustelun alussa niin sekään ei ole välttämättä hyvä. Haastatettava onkin sijoittanut palkkakeskustelun keskelle tulos- ja kehityskeskusteluja ja kokenut sen hyvin toimivaksi.

10.5 Palavereiden merkitys esimiestyössä

Palavereihin liittyviä kysymyksiä olivat seuraavat

- Kuvaile minkälainen on hyvä palaveri ja mitä hyötyä se tuottaa?
- Miten palaverin hyvä ilmapiiri syntyy?
- Palavereiden haasteet ja ongelmat?

Haastateltavat kuvailivat hyvää ja onnistunut palaveria hyvin suunnitelluksi ja, että hyvällä palaverilla on aina agenda. Palavereita ei pidetä vaan siksi, että niitä täytyy pitää vaan siksi, että ne antaisivat informatiivista tietoa työntekijöille ja synnyttäisi keskustelua. Myös palaverin pitäjän tulee olla hyvin valmistautunut palaveriin ja tulla paikalle oikealla asenteella.

Haastateltavien mielestä hyvä palaverin ilmapiiri syntyy sen vetäjästä. Yksi haastatettava mainitsi tuovansa silloin tällöin pullaa palaveriin, koska se yleensä työntekijät hyvälle tuulelle. Hyvä ilmapiiri syntyy myös keskustelusta. Työntekijöiltä toivottiin aktiivista osallistumista. Muutamalle haastateltavalle esitin lisäkysymyksenä miten he saavat työntekijät keskustelemaan palavereissa. Keinoina käytettiin mm. mielipiteen suoraan kysymystä työntekijältä, ryhmäkeskusteluja ja niiden purkua tai haastatettava oli pyytänyt, joitakin työntekijöitä etukäteen

valmistautumaan tiettyyn aiheeseen ja esittämään sen sitten palaverissa. Useinhan palaverissa on samat uskaliaat äänessä.

Haastateltavista neljä odotti palavereilta hyvää ja aktiivista keskustelua ja eivät pitäneet palavereista, joissa vain he esimiehenä ovat yksin äänessä. Yksi haastateltavista sanoi, että hänen palaverinsa ovat suoraviivaisia, lyhyitä tietoisuuksia ja keskusteluille ei juurikaan jää tilaa. Tämä ei johdu siitä, ettei hän haluaisi keskustelua vaan usein haasteena on aika ja se, että myymälä on hyvin usein auki kun palaveria pidetään. Myös muut haastateltavat sanoivat haasteeksi ajan puutteen. Itse palaverille on kyllä varattu aika kalenterissa, mutta palaverin valmistautumiselle muistaa vain harvoin varata ajan. Yhtä haastateltavaa häiritse se, että hänestä tuntuu, että hän pitää palavereita koko ajan. Hän onkin pyrkinyt karsimaan muutamia aamuisia palavereita ja tuomaan niiden tilalle enemmän epämuodollisia keskustelutilaisuuksia. Haasteena koettiin, se jos työntekijät eivät innostu aiheesta. Silloin tuntee epäonnistuneensa.

10.6 Palautteen merkitys esimiestyössä

Palautteeseen liittyviä kysymyksiä olivat seuraavat

- Millaisia uskomuksia sinulla on palautteeseen liittyen?
- Millainen olet palautteen antajana?
- Miten ja missä tilanteessa annat myönteistä palautetta ja miten myönteinen palaute tulisi antaa?
- Miten rakentavaa palautetta tulisi mielestäsi antaa?
- Onko sinulla jotain erityisiä haasteita palautteen antamisessa?
- Koetko, että annat riittävästi palautetta?

Kaikkien haastateltavien mukaan palaute on tärkeä asia työntekijälle. Työntekijä ei voi saada tietoa tekemisensä varmuudesta ilman palautetta ja työn kehittämisen kannalta palaute on äärimmäisen tärkeää. Palautetta ei tule koskaan antaa liikaa vaan, sitä kannattaa antaa päivittäin ja aina kun siihen on tarve. Esimiehen tulee harjoitella palautteen antamista, jotta siitä tulee luontevaa ja on osa päivittäistä esimiestyötä. Useat haastateltavat kokivat antavansa palautettu

hyvin ja riittävästi. Yksi haastateltavista nosti esille asian siitä, minkä työntekijä mieltää palautteeksi. Hän oli saanut palautetta ettei hän anna palautetta riittävästi. Tästä haastateltava oli hieman ymmällään, koska palaute kuuluu hänen päivittäiseen työhön. Haastateltava pohti siis, etteivät työntekijät miellä hänen antamaa arkista palautetta palautteeksi ja mietti, pitääkö hänen ryhtyä viestimään, että tämä on palaute. Toinen haastateltava oli kertonut työntekijöilleen hänen tapansa antaa palautetta ja missä tilanteissa hän antaa palautetta ja mitä kanavia hän käyttää. Nyt kun työntekijät saavat kiitokset vaikka käytävälle, he tietävät saavansa palautetta.

Palautetta pyritään antamaan säännöllisesti, päivittäin siinä arjessa. Ja palaute annetaan siinä tilanteessa, eikä odoteta esimerkiksi tulos- ja kehityskeskusteluihin. Palautetta voi antaa sähköpostilla. Eräs haastateltava kertoi miten kiireisen työviikon päätteeksi perjantai iltana oli laittanut kahdelle työntekijällään sähköpostin hyvin hoidetusta viikkovuorosta eräässä tehtävässä ja siihen mukaan kiitoksen. Haastateltava oli toiminut näin, koska tehtävää oli ollut paljon ja hänkään ei ollut ehtinyt kiireisen viikon aikana kysymään, että onko kaikki kunnossa vaan luotti täysin, että homma tulee hoidettua. Maanantaina töihin tullessaan työntekijät olivat olleet iloisia ja tulleet kiittämään esimiestä palautteesta ja ihmetelleet miten esimies on voinut huomata heidän suuren työn omien kiireidensä keskellä. Haastateltava oli kuulemma vain hymähtänyt, että ”minulla on aina aikaa seurata teidän onnistumisia ja saavutuksia vaikka en olisikaan ihan koko aikaa fyysisesti läsnä.”

Palautetta annetaan kahden kesken ja näin ainakin kaikki haastateltavat ovat toimineet kun kyseessä on ollut rakentavan palautteen antaminen. Myönteistä palautetta voidaan antaa myös koko tiimin edessä, nostatetaan ns. onnistumisia kaikkien tietoon. Eräs esimies kertoi tiimiltä tulleen toiveen, että kerran viikossa nostettaisiin jokin onnistunut asia yleisesti esille aamupalaverissa. Yhden haastateltavan mukaan palautteen antamiselle voi varata ajan ja varsinkin jos kyseessä on rakentavan palautteen antaminen niin yhteinen aika on hyvä sopia, jotta molemmilla on aikaa kuunnella ja keskustella asiasta.

Eräs haastateltava mainitsi antavansa joskus rakentavan palautteen liian spontaanisti ja silloin rakentavasta palautteesta tulee ei niin rakentavaa palautetta. Vaikkakin palaute tulisi antaa välittömästi on hyvä joskus miettiä sanojaa seuraavaan päivään. Rakentava palaute tulisi juuri esittää rakentavasti, ei missään nimessä syyllistävästi. Haastateltavien mukaan aina tulee olla ratkaisukeskeinen ja toista pitää kunnioittaa palaute tilanteessa. Haastateltavien mielestä hampurilaismalli on edelleen hyvä ja se sopii monelle työntekijälle palautemalliksi. Palautteen antamisessa joutuu miettimään kenelle ja minkälaiselle persoonalle lähtee antamaan palautetta ja palautteen antaminen muokkautuu paljon tämän mukaan. Muokkautuu se, antaako palautteen pehmeämmin, koska tietää, että silloin se menee paremmin perille vaiko pamauttaako asiat suoraan esille. Suora palaute kuitenkin haastateltavan mukaan vaatii sen, että esimies ja työntekijä tuntevat toisen todella hyvin ja heidän välillä vallitsee täysi luottamus. Näin suorasta palautteesta seuraa keskustelua ja kuuntelua puolin ja toisin. Kaksi haastateltavista sanoi pelkäävänsä sitä, että loukkaisi palautteen saajaa jotenkin ja se koettiin yhdeksi rakentavan palautteen antamisen haasteeksi. Palaute täytyy usein antaa ns. hyvän kautta ja eräs haastateltava pyrkii antamaan palautetta niin, että työntekijä itse oivaltaa sen rakentavan osuuden ja tuo asian itse esille. Hän puhuikin ns. oivalluttavasta palautteesta.

11 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö toimi niin kuin olin sen ajatellut toimivan. Tein hyvän, laadukkaan ja mielenkiintoisen matkan keskustelemaan esimiestyön peruskäsitteisiin. Koko kirjoitusprosessin ajan koin oppivani lisää ja sain myös vahvistusta toimintatavoilleni, mutta myös monta ahdistumiskokemusta ja ajatusta siitä, että en voi toimia niin kuin olen toiminut. Molemmat osiot toimivat minulle hyvänä mentoroinnin tapana. Haasteena oli pysäyttää tämä matka. Kun luin teoriaosuuden kirjallisuutta jäin usein pohtimaan lukemaani ja tekemään aivan muunlaisia muistiinpanoja kuin opinnäytetyö vaati. Pystyin hyvin refleктоimaan lukemaani omaan työhöni ja uskon, että tästä kirjoitusprojektista oli minulle suurta hyötyä omassa työelämässä. Kirjallisuudesta kirjat Luottamus esimiestyössä ja Onnistu palautteesta päätyivät kirjahyllyyni, koska pidän niitä hyvinä

perusteoksina kyseisistä aiheista. Kuten johdannossakin mainitsin, tarkoitukseni oli tehdä opinnäytetyö, joka auttaa minua työelämässä ja sen päivittäisessä arjessa ja juuri sellaisen sain aikaiseksi.

Keskusteleavan esimiestyön peruskäsitteitä mielestäni hyvin sitoo yhteen vuorovaikutus ja dialogisuus. Yksikään peruskäsitteistä ei onnistu ilman esimiehen vuorovaikutus- ja dialogitaitoja. Opinnäytetyöni sivulla 12 esittämäni Hämäläisen (2005, 130-152) 7 sääntöä hyvään vuorovaikutukseen sopivat erinomaisesti kaikkiin esittämiini keskusteleavan esimiestyön peruskäsitteisiin. Erityisesti kohta kaksi teki minuun vaikutuksen. Miksi valittaa, kun voi välittää kuuntelemalla, jakamalla tietoa, antamalla palautetta. Kanavia näihin ovat palaverit ja tulos- ja kehityskeskustelut.

Opinnäytetyön tutkimusmatkan jälkeen uskon vahvasti keskustelevaan esimiestyöhön ja varsinkin dialogisuuteen. Dialogisuus aiheena alkoi kiinnostamaan minua enemmän tämän opinnäytetyön myötä. Sen oivaltaminen ja siinä onnistuminen vaatii kuitenkin paljon työtä, harjoittelua ja kurssitusta.

Haastateltavat, näin jälkeen päin ajateltuina olivat liian homogeeninen otos. Vain yksi haastateltava poikkesi koulutukseltaan muista. Tämä homogeenisuus näkyi vastauksissa ja melkein kaikissa kysymyksissä haastateltavat vastasi samalla tavalla sekä vastaukset sopivat hyvin yhteen myös teoriaosuuden kanssa. Ristiriitaa teorian ja haastateltavien vastauksien välillä en löytänyt. Haastattelujen perusteella sai kuvan haastateltavien olevan huippuhyviä toimimaan esimiehenä. Tosin moni haastateltava onkin siinä onnistunut mallikkaasti henkilöstötyytyväisyys kyselyn mukaan ja osittain myös siksi valikoituivat haastateltaviksi. Tarkoitushan oli tehdä opinnäytetyö siitä minkälainen on hyvä keskusteleva esimies. Otos on myös homogeenisuuden lisäksi pieni ja sen tuloksilla ei voi yleistää, että kaikki keskustelevat esimiehet toimisivat ja ajattelisivat näin.

Haastattelut itsessään onnistuivat mielestäni hyvin. Kokemattomana en kuitenkaan saanut niiden tunnelmaa ja kaikkia ajatuksia purettua paperille. Haastattelut toimivat mielestäni hyvin mentorointi tunteina. Sain niistä hyviä ajatuksia

omaan esimiestyöhön ja siihen kuinka kommunikoida rohkeasti työntekijöiden kanssa.

Haastattelujen jälkeen sain kolmelta haastateltavalta kutsun tulla havainnoimaan kuinka he pitävät kehityskeskusteluja. Harmikseni nämä ovat vasta edessäpäin ja näin ollen en voinut liittää niitä osaksi opinnäytetyötäni. Havainnointi olisi ollut hyvä lisä tämän kaltaiseen opinnäytetyöhön ja tämän huomioiminen aikaisemmassa vaiheessa olisi ollut hyvä asia. Havainnointi on hyvä tapa oppia kuinka esimies keskustelee työntekijän kanssa. Positiivisena näin myös sen, että yksi haastateltavista käynnisti kehityskeskustelut kahden vuoden tauon jälkeen yrityksessään tämän haastattelun myötä. Hän kertoi minulle, että tajusi haastattelun aikana asian tärkeyden työntekijälle ja loi yritykselleen kehityskeskustelujen mallin.

12 Kehityskohteeni keskustelelevassa esimiestyössä

Kehityskohteita keskustelelevassa esimiestyössä pohdin koko kirjoitustyön ajan ja löysin monesta kohtaa uusia ajatuksia siitä, kuinka minun tulisi toimia ja kuinka minun ei tulisi toimia. Kehityskohteita löytyi jokaisesta keskustelevan esimiestyön peruskäsitteistä.

Viestintä

Teoriaosuus vahvistaa sen minkä olen tiennyt eli toimiva viestintä on tärkeää työyhteisölle ja työyhteisön yhteishengelle. Kun viestintä on kunnossa työntekijä on motivoituneempi ja voi hyvin. Teoria osuuden ja haastattelujen pohjalta huomasin, että viestin liian vähän ja viestintä ei ole ollut johdonmukaista. Koen, että olen heikko viestijä. Teoriaosuudessa mainitaan, että esimiesviestintä on motivointia ja kannustamista. Eräs haastateltavista sanoikin, että hän tuo asiat esille positiivisella tavalla ja luo tiimiviestintään rohkaisevaa tiimihenkeä. Tämä on mielestäni juuri sitä motivointia ja kannustamista. Samainen haastateltava lähettää tiimille viikkoviestin, jossa hän käy läpi edellistä viikkoa ja sen onnistumisia sekä kyseisen viikon tapahtumia ja muita tärkeitä asioita. Teoria osuus

tukee vahvasti haastateltavien mielipidettä siitä, että sanallisesti tapahtuva viestintä on tehokkaampaa ja tämä on myös minun mielipiteeni asiasta.

Kirjoitustyön aikana ja haastattelujen jälkeen huomasin, että minun täytyy löytää aikaa viestimiselle, koska työntekijät olettavat, että esimies viestii heille tärkeimmät uutiset ja asiat, joihin tulee kiinnittää huomiota. Yhdeltä haastateltavalta otin idean viikkoviestistä viikon alkuun ja olen sitä jo muutaman viikon ajan toteuttanut. Työntekijöiltäni olen saanut pelkkää positiivista kiitosta tästä viestistä. He säästävät viestin koko viikon ja käyvät lukemassa sitä säännöllisesti, jotta muistaisivat viikon tapahtumat ja sen mikä on viikon asia, johon keskitytään. Olen puhunut paljon tiimissäni viestinnästä ja siitä, miten paljon minun tulisi viestiä. Olemme tehneet viestinnälle pelisäännöt, joiden toivon selkiyttävän tiimissä tapahtuvaa viestintää.

Luottamus

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että luottamus on tärkeä asia. Ilman luottamusta ei voi toimia esimiehenä. Teoriassa puhutaan, että luottamus on yksi tärkeimpiä asioita työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta. Itse olen huomannut tämän, että olemalla avoin sekä keskustelemalla arkipäiväisillä asioilla olen saanut luottavaisempaa ilmapiiriä koko tiimiin. Teoriassa puhutaan myös, että luottamus voi kaatua jo pelkkään unohdukseen. Tätä kohtaa pohdin paljonkin, koska itse unohdan hyvinkin helposti asioita ellen tee niitä saman tien tai kirjoita niitä ylös. Siksi mietinkin asiaa esimiehen näkökulmasta ja minusta luottamuksen menettäminen unohdukseen on liian suuri rangaistus. Esimiehillä on yleensä useita työntekijöitä tiimissään ja paljon muistettavaa ja paljon vaatimuksia joka puolelta. Pohdin myös, että onko tämä molemmin puolista vai toimiiko tämä vain jompaankumpaan suuntaan. Teoriassa kuitenkin puhutaan siitä, miten esimies on vastuussa luottamuksen rakentamisessa, joten eikö esimies voi menettää luottamustaan työntekijää kohtaan jos työntekijä unohtaa jotain. Mielestäni luottamus on joka päiväisiä pieniä tekoja ja sen tulisi ohjata jokaisen tekemistä niin työelämässä kuin muuallakin elämän osa-alueella.

Kuunteleminen

Ehdottoman tärkeänä osuutena pidän kuuntelemista. Tutkimuksessa en antanut niin paljon arvoa kuuntelemisen kysymyksille, vaikkakin se sai teoria osuudessa suurempaa arvoa. Tämä kuunteleminen oli lähinnä vain minua kirjoittajaa varten, koska olin huomannut olevani passiivinen kuuntelija ja se on aina ollut heikkouteni. Kuitenkin huomasin haastattelujen pohjalta kuinka vaikeaa kuunteleminen jo kokeneellekin esimiehelle on ja miten muutama haastateltava oli joutunut opettelemaan aktiivista kuuntelua. Teoriaosuudessa kuuntelemista käsitellään luvussa 3 vuorovaikutus. Luettuani huomasin, että teen väärin puhujaa kohtaa ja erityisesti työntekijääni kohtaa, jos en kuuntele aktiivisesti. Erityisesti Erämetsän kuuntelun seitsemän tasoa herätti minut miettimään omaa kuuntelemisen tasoa. Tein johtopäätöksen, että olen tasolla 2 eli olen kuuntelevani. Huomasin myös käyväni tasolla 3 ja 4, mutta nekään eivät ole yhtään sen parempia kuin taso 2. Tähtään tasolle kuuntelen aktiivisesti. Tämä kuuntelun taso vaatii harjoittelua päivittäin kaikissa kuuntelun tilanteissa.

Työntekijällä on lupa olettaa ja vaatia, että esimies kuuntelee häntä. Nykyään uskallan sanoa, jos minulla ei ole aikaa kuunnella juuri sillä hetkellä. Aikaisemmin tein niin, että jatkoin samalla hommia kun kuuntelin. Nyt keskeytän työntöön, laitan puhelimen äänettömälle ja käännyin puhujaa kohden ja katson häntä silmiin. Mikäli joudumme esimerkiksi katsomaan päätettä yhdessä, niin muistan aina välillä ottaa puhujaan katsekontaktin. Tämä ajatus sai myös vahvistusta eräältä haastateltavalta, koska hän on harjoitellut paljon aktiivista kuuntelemista.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluista löysin yhden tärkeän kehittämisen kohteen itselleni. Kohdasta on palautteen pyytäminen työntekijältä. Aikaisemmin kehityskeskusteluissa olen arastellut palautteen pyytämistä. Teoriaa lukiessa Aarnikoivu toi esille kysymyksiä, joita esimies voi esittää työntekijälleen kehityskeskusteluissa. Kysymys kuuluu: kuvaile esimiehen toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Kysymys toimi hyvin ja sain enemmän vastauksia kuin aikaisemmin.

Palaverit

Hyvän palaverin pelisäännöt on aina ollut minulle hyvin selkeä asia. On turhauttavaa istua palaverissa, jossa ei ole agenda tai sen vetäjä ei tunne aihetta kunnolla. On kuitenkin yksi asia, joka minun tulee tehdä paremmin. Asia on palaveriin kunnolla valmistautuminen. Eräs haastateltava mainitsi, että hän on aina kalenteroinut palaveriin valmistautumisen. Haastattelujen jälkeen otin tämän käyttöön ja nyt minulla on säännöllinen aika palaveriin valmistautumiselle sekä myös säännöllinen toimintamalli, miten kerään palaverin aiheet aina seuraavaan palaveriin. Palaverit ovat kuitenkin yksi tärkeimmistä paikoista, jossa tehokasta kasvotusten tapahtuvaa viestintää tapahtuu.

Palaute

Teoriaosuudessa palautteen antaminen jäi mietityttämään minua. Lähinnä mielessä ovat kysymykset annanko riittävästi palautetta ja ymmärretäänkö minun antama kiitos tai muu vastaava palautteeksi. Teoriaosuudessa mainitaan, että positiivisesta palautteesta voi ja kannattaa tehdä arkista. Sen ei tarvitse olla loppuun asti mietittyä ja näin olen pyrkinyt tekemään. Eräs haastateltavista mainitsi sen, että hän kertoo työntekijöilleen hänen tapansa antaa palautetta ja näin työntekijät tietää, jos hän jotain sanoo niin se on palaute. Tämän ajattelin ottaa käyttöön, jotta minun ei tarvitse jatkossa miettiä mielletäänkö antamani palaute palautteeksi. Teoriassa mainittiin myös rakentavan palautteen vahvistamisvaikutuksesta. On tärkeää muistaa antaa positiivinen palaute kun työntekijä on muuttanut toimintaansa rakentavan palautteen jälkeen. Tätä asiaa en ole aikaisemmin ajatellut ja myös tähän asiaan minun tulee jatkossa kiinnittää huomiota.

13 Lähdeluettelo

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum Media Oy. (e-kirja)
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy. (e-kirja)
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hageman, G. 1991. Motivoinnin taito. Helsinki: Weilin+Göös.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö, avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kallionmaa, S & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustanus Oy FINVA. (e-kirja)
- Kupias, P, Peltola, R & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum. e-kirja
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp Ky.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet – hallinnat ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.
- Kauppinen-Saarnen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkko]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. 15.2.2016
- Räsänen, H. 2014. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf. 15.2.2016
- Tutkimusstrategiat, laadullinen tutkimus. 2015. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. 15.2.2016

LIITE

Haastattelurunko

Viestintään liittyviä kysymyksiä oli seuraavat:

- Arvioi itseäsi viestijänä, mitä vahvuuksia ja heikkouksia sinulla on?
- Mitä viestintä kanavaa suosit eniten ja miksi näin?
- Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimpiä viestintä kanavia?

Luottamukseen liittyviä kysymyksiä oli seuraavat:

- Mistä hyvä luottamus syntyy ja rakentuu?
- Minkälainen on luottamusta herättävä esimies?
- Miten sinä olet lunastanut työntekijöiden luottamuksen?
- Luottamuksen merkitys sinulle esimiestyössä?

Kuuntelemiseen liittyviä kysymyksiä oli seuraavat:

- Minkälainen kuuntelija olet, miksi?
- Minkälaisia kuuntelun esteitä näet?

Kehityskeskusteluihin liittyviä kysymyksiä oli seuraavat:

- Oletko pitänyt kehityskeskusteluja?
- Mikä on sinun tapasi pitää kehityskeskusteluja, mikä on kehityskeskusteluissa tärkeää?
- Pidätkö kehityskeskusteluja hyvänä/huonona johtamisen apuvälineenä, miksi?
- Kehityskeskustelujen mahdollisuudet/haasteet/ongelmat?

Palavereihin liittyviä kysymyksiä oli seuraavat:

- Kuvaile minkälainen on hyvä palaveri ja mitä hyötyä se tuottaa?
- Miten palaverin hyvä ilmapiiri syntyy?
- Palavereiden haasteet ja ongelmat?

Palautteeseen liittyviä kysymyksiä oli seuraavat:

- Millaisia uskomuksia sinulla on palautteeseen liittyen?

- Millainen olet palautteen antajana?
- Miten ja missä tilanteessa annat myönteistä palautetta ja miten myönteinen palaute tulisi antaa?
- Miten rakentavaa palautetta tulisi mielestäsi antaa?
- Onko sinulla jotain erityisiä haasteita palautteen antamisessa?
- Koetko, että annat riittävästi palautetta?